

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
ESCOLA DE ENGENHARIA
PROGRAMA DE DOUTORADO EM SISTEMAS DE GESTÃO SUSTENTÁVEIS**

NEIDE LÚCIA DE OLIVEIRA ALMEIDA

**EMPRESAS BRASILEIRAS NÃO NASCEM INCLUSIVAS, TORNAM-SE
INCLUSIVAS: AVANÇOS E DESAFIOS NA ADAPTAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE
PROGRAMAS DE INCLUSÃO DA POPULAÇÃO LGBTQIA⁺ NAS ORGANIZAÇÕES**

Orientador: Prof. Emmanuel Paiva de Andrade, D.Sc.

Niterói

2022

NEIDE LÚCIA DE OLIVEIRA ALMEIDA

**EMPRESAS BRASILEIRAS NÃO NASCEM INCLUSIVAS, TORNAM-SE
INCLUSIVAS: AVANÇOS E DESAFIOS NA ADAPTAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE
PROGRAMAS DE INCLUSÃO DA POPULAÇÃO LGBTQIA⁺ NAS ORGANIZAÇÕES**

Tese apresentada ao Programa de Doutorado em Sistemas de Gestão Sustentáveis da Universidade Federal Fluminense (UFF) como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Sistemas de Gestão.

Orientador: Prof. Emmanuel Paiva de Andrade, D.Sc.

Niterói

2022

Ficha catalográfica automática - SDC/BEE
Gerada com informações fornecidas pelo autor

A447e Almeida, Neide Lúcia de Oliveira
Empresas brasileiras não nascem inclusivas, tornam-se
inclusivas : avanços e desafios na adaptação e
implantação de programas de inclusão da população
LGBTQIA+ nas organizações / Neide Lúcia de Oliveira Almeida
; Emmanuel Paiva de Andrade, orientador. Niterói, 2022.
211 f.

Tese (doutorado)-Universidade Federal Fluminense, Niterói,
2022.

DOI: <http://dx.doi.org/10.22409/PPSIG.2022.d.86082418700>

1. Minoria sexual. 2. Diversidade. 3. Responsabilidade
social da empresa. 4. Sistema de gestão. 5. Produção
intelectual. I. Andrade, Emmanuel Paiva de, orientador. II.
Universidade Federal Fluminense. Escola de Engenharia. III.
Titulo.

CDD -

NEIDE LÚCIA DE OLIVEIRA ALMEIDA

**EMPRESAS BRASILEIRAS NÃO NASCEM INCLUSIVAS, TORNAM-SE
INCLUSIVAS: AVANÇOS E DESAFIOS NA ADAPTAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE
PROGRAMAS DE INCLUSÃO DA POPULAÇÃO LGBTQIA+ NAS ORGANIZAÇÕES**

Tese apresentada ao Programa de Doutorado em Sistemas de Gestão Sustentáveis da Universidade Federal Fluminense (UFF) como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Sistemas de Gestão.

Aprovado em 2 de junho de 2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Emmanuel Paiva de Andrade, D.Sc. – Orientador

Profa. Dra. Carla Danielle Monteiro Soares
Fundação Getúlio Vargas - EBAPE

Profa. Dra. Cristina Gomes de Souza
CEFET/RJ Centro Federal de Educ. Tecnológica Celso Suckow da Fonseca

Prof. Dr. Rodrigo Goyannes Gusmão Caiado
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro

Profa. Dra. Letícia Velloso
Universidade Federal Fluminense

Prof. Dr. Osvaldo Luiz Gonçalves Quelhas
Universidade Federal Fluminense

Niterói
2022

Dedico este trabalho aos meus filhos, meus netos e a todos que vierem depois de mim, para que registrem que houve um momento na nossa História em que cruzar fronteiras, romper barreiras, quebrar padrões e denunciar preconceitos em defesa de grupos minorizados ainda era preciso. E que eu quis fazer parte desse movimento.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me concedido a graça de enfrentar esse período com coragem e determinação, vencendo dificuldades, recuperando a saúde e contando com amigos queridos, sem os quais não teria conseguido chegar até aqui.

Ao meu Orientador e líder do GECOPI, Prof. Emmanuel Andrade, agradeço pelos ensinamentos, pelas oportunidades de compartilhar impressões. Durante nosso convívio, tive certeza de que opiniões, mesmo quando divergentes, desde que convergentes nas premissas de respeito aos direitos e à dignidade humana, são a base para a construção de um relacionamento saudável e de uma sociedade mais inclusiva e justa.

Ao meu professor e amigo, Osvaldo Quelhas, por todo apoio e incentivo ao longo de todo o curso e por me dar a honra de integrar a banca de avaliação deste trabalho, obrigada.

Aos professores Carla Soares, Cristina Souza, Letícia Velloso e Rodrigo Caiado que gentilmente aceitaram o convite para integrar a banca de avaliação desta tese, dispondo não apenas de seus tempos mas, igualmente, de seus conhecimentos, muito obrigada pela oportunidade de ouvi-los e aprender com vocês.

À querida sorella Edna Ribeiro, que sempre foi muito mais do que uma coautora nos papers, a minha eterna gratidão pela amizade fraterna, pela parceria fundamental e, em especial, por ter topado mergulhar fundo nesse universo da diversidade e inclusão, junto comigo.

A um grupo muito especial de amigos, mestres e doutores, que atenderam ao meu pedido de me ouvirem e contribuíram com seus olhares experientes e saberes, aos 46 minutos do segundo tempo, meu reconhecimento público e agradecimento formal! Vocês foram objetivos, cirúrgicos e decisivos... Mil vezes, obrigada, Solange Makrakis, Michele Rocha, Jean Carlos e Edna Ribeiro!

Aos professores Gilson Brito e Sérgio Barros, pelas aulas e trocas sempre ricas; ao suporte dado por todos os profissionais incríveis da secretaria do LATEC e, de modo especial, meu reconhecimento e gratidão ao apoio e incentivo do Felipe Ramos e da Liliam Márcia.

Sou grata aos amigos-parceiros que o GECOPI me trouxe, em especial aos que ‘viajaram’ comigo para o congresso na Grécia (Célia Von Kriiger, Claudia Mourão, Cristina Matos, Denise Bassani, Edna Ribeiro, Elaine Campelo, Jean Carlos, Liliane Almeida, Marcello Bório e Patrícia Pacheco), bem como pelas contribuições, trocas e incentivo recebidos das queridas Beth Motta, Jasmin Lemke, Luciane Carriles e Michele Rocha. Ainda,

aos colegas do “Doutorandas”, minha gratidão pelos encontros, discussões, trocas e aprendizado.

A todos os entrevistados que aceitaram participar deste estudo, doando seus tempos e compartilhando suas experiências, meu reconhecimento por terem sido atores fundamentais para a realização deste estudo. Sem vocês, este estudo não teria sido construído.

À Solange Makrakis e ao Henrique Mattos, por terem se comprometido e assumido papéis decisivos em fases críticas, sempre incentivando, se fazendo presentes e dispostos a colocar ‘*hands on*’, obrigadíssima. Jamais esquecerei do quanto me motivaram a ir em frente.

À minha “Diretoria”, meus amigos-irmãos, Edna Ribeiro, Lídia Ferreira, Marcos Sereno e Vera Regina, pelas conversas e suporte emocional nos meus momentos de medo, pessimismo e fraqueza, minha gratidão e público reconhecimento do quanto foram importantes para que eu vencesse este desafio.

Ao Felipe Mattos e Rômulo Ferreira, por todas as vezes que falamos sobre livre arbítrio, escolhas pessoais e diferentes formas de encarar a vida, obrigada por me fazerem reconhecer as de vocês e a valorizar ainda mais as minhas.

À minha Paula Mattos, companheira de todos os momentos, na alegria e tristeza, na saúde e na doença, a que sentiu as dores e as delícias de me ver cair e levantar tantas vezes, sempre me fazendo acreditar que eu era capaz, todo o meu amor e reconhecimento pelo presente que é tê-la em minha vida.

Por fim, a todos os meus alunos, a tantos amigos e parentes que acompanharam esses anos de estudo, que me incentivaram e torceram por mim, obrigada por terem acreditado que eu seria capaz. Muitas vezes, mesmo sem saber, vocês fizeram a diferença!

*“Que nada nos defina, que nada nos sujeite.
Que a liberdade seja a nossa própria substância, já que viver é ser livre.”*

Simone de Beauvoir

RESUMO

A constatação de que o brasileiro vem se mostrando mais radical em seu posicionamento e atitudes homotransfóbicas, fazendo o país figurar dentre os mais violentos do mundo, deflagrou o desejo de mergulhar no estudo do tema Diversidade e Inclusão (D&I) nas organizações, investigar os avanços obtidos e os desafios enfrentados pelos gestores ao assumirem responsabilidades na adaptação e implantação de programas de inclusão e de garantia dos direitos, aceitação e integração desses atores fragilizados e invisibilizados. Levando-se em consideração o momento político por que passa o país, constatar que, contrariando as expectativas, a ascensão da extrema-direita ao poder, com seu notório discurso heteronormativo e homofóbico, acabou, em reação, fortalecendo a pauta da diversidade e inclusão nas organizações brasileiras é uma das conclusões que emergem da ida ao campo, onde 12 entrevistas foram realizadas para esta tese de natureza qualitativa, que utilizou a Teoria Fundamentada em Dados como estratégia metodológica. Dividida em cinco capítulos, o objetivo geral desta pesquisa foi verificar a impressão de que, apesar das empresas brasileiras não terem nascido inclusivas, elas estão se tornando inclusivas, a partir da assimilação de modelos importados de países desenvolvidos, onde práticas e literatura são mais antigas e avançadas, ainda que nem sempre sejam adequadas às especificidades nacionais. A elaboração de um esquema de representação dos fluxos experimentados pelas empresas, no processo de transformação de suas práticas ligadas à D&I, confirma que o objetivo foi atingido. Outras análises permitem concluir que a sub-representação da população LGBTQIA+ nas organizações é reflexo da realidade social; que o protagonismo dos movimentos civis e dos aliados são fundamentais para a garantia dos direitos e representatividade desses indivíduos e que a oferta de disciplinas e estímulo à produção e publicação de artigos acadêmicos contribuem para a disseminação das melhores práticas de Gestão sobre D&I nas organizações.

Palavras-chave: Diversidade e Inclusão, população LGBTQIA+, organizações brasileiras, grupos minorizados, heteronormatividade, homofobia, gestão sustentável

ABSTRACT

Realizing that Brazilians have been more radical in their homotransphobic positioning and attitudes, making the country one of the most violent in the world, sparked the desire to delve into the study of the theme Diversity and Inclusion (D&I) in organizations, investigate the advances obtained and the challenges faced by managers in assuming responsibilities in adapting and implementing programs for inclusion and guaranteeing the rights, acceptance and integration of these weakened and invisible actors. Taking into account the political moment that the country is going through, to verify that, contrary to expectations, the rise of the extreme right to power, with its notorious heteronormative and homophobic discourse, ended up, in reaction, strengthening the agenda of diversity and inclusion in Brazilian organizations is one of the conclusions that emerge from the field trip, where 12 interviews were carried out for this qualitative thesis, which used Grounded Theory as a methodological strategy. Divided into five chapters, the general objective of this research was to verify the impression that, although Brazilian companies were not born inclusive, they are becoming inclusive, from the assimilation of models imported from developed countries, where practices and literature are older and more advanced, even that are not always suited to national specificities. The elaboration of a representation scheme of the flows experienced by the companies, in the process of transforming their practices related to D&I, confirms that the objective was achieved. Other analyzes allow us to conclude that the underrepresentation of the LGBTQIA+ population in organizations is a reflection of social reality; that the protagonism of civil movements and allies is fundamental to guarantee the rights and representation of these individuals and that the offer of disciplines and encouragement to the production and publication of academic articles contribute to the dissemination of best management practices on D&I in organizations.

Keywords: Diversity and Inclusion, LGBTQIA+ population, Brazilian organizations, minority groups, heteronormativity, homophobia, sustainable management

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa da Literatura – Referência Autoral	34
Figura 2 – O processo de pesquisa na Teoria Fundamentada	54
Figura 3 – Negativa a convite para entrevista	59
Figura 4 – Resposta e reiteração do convite para entrevista, sem retorno I.....	59
Figura 5 – Resposta e reiteração do convite para entrevista, sem retorno II.....	60
Figura 6 – Perfil dos Entrevistados – Estado onde Reside.....	61
Figura 7 – Perfil dos Entrevistados – Área de Atuação.....	61
Figura 8 – Perfil dos Entrevistados – Escolaridade.....	62
Figura 9 – Perfil dos Entrevistados – Identidade de Gênero	62
Figura 10 – Perfil dos Entrevistados – Orientação Sexual.....	63
Figura 11 – Memorandos diversos	71
Figura 12 – Nuvem de palavras dos três códigos mais mencionados pelos entrevistados.....	76
Figura 13 – Mapa Mental da codificação focalizada, categorias e códigos	78
Figura 14 – Publicação de mensagem e mosaico de logos de empresas unidas contra a PL 504/2020	86
Figura 15 – Recomendações-chave para melhores mercados de investimento e sociedades mais sustentáveis	97
Figura 16 – Dimensões que respondem às questões da pesquisa.....	123
Figura 17 – Esquema de Representação Visual da Teoria Fundamentada em Dados.....	187

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Agenda de Entrevistas para tese de Doutorado	67
Tabela 2 – 10 Códigos com maior número de referências	75
Tabela 3 – 10 Códigos mais referenciados pelos entrevistados	75
Tabela 4 – Dimensões para análise de dados codificados com número de referências.....	122

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perguntas Semiestruturadas – Guia para Entrevista Virtual	65
Quadro 2 – Prerrogativas de Conversação permitidas aos participantes	69
Quadro 3 – Entrevistas Semiestruturadas – características e experiências constatadas.....	71
Quadro 4 – Normas da Série 400 – GRI 405, 406 e 413.....	89
Quadro 5 – Cinco obrigações legais dos Estados em Relação à proteção dos Direitos Humanos de pessoas LGBT	91
Quadro 6 – Recomposição das Dimensões das Categorias Iniciais em Categorias Conceituais	124

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
AIDS	<i>Acquired Immune Deficiency Syndrome</i>
CAQDAS	<i>Computer-assited qualitative data analysis software</i>
CEDES	Conselho Estadual de Desenvolvimento Econômico e Social
CEDS	Coordenadoria Especial da Diversidade Sexual
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
CEP	Comitê de Ética da Pesquisa
CNCD/LGBT	Conselho Nacional de Combate à Discriminação e Promoção dos Direitos LGBT
CPI	Comissão Parlamentar de Inquérito
CSR	<i>Corporate Social Responsibility</i>
ERG	<i>Employee Resource Group</i>
ESG	<i>Environment, Social, Governance</i>
D&I	Diversidade e Inclusão
DUDH	Declaração Universal dos Direitos Humanos
GECOPI	Grupo de Estudos sobre Conhecimento, Pessoas e Inovação
GGB	Grupo Gay da Bahia
GRI	<i>Global Reporting Initiative</i>
GSSB	<i>Global Sustainability Standards Board</i>
GVF	Getulio Vargas Foundation
HIV	<i>Human Immunodeficiency Virus</i>
IDHM	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
IT	<i>Information Technology</i>
JCR	<i>Journal Citation Reports</i>
KPI	<i>Key Performance Indicator</i>
LATEC	Laboratório de Tecnologia e Gestão de Negócios na Escola de Engenharia da UFF
LGBTQIA+	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais/Travestis, Queer, Intersexuais, Aliados

MDH	Ministério dos Direitos Humanos
<i>OHCHR</i>	<i>Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights</i>
OIT	Organização Internacional do Trabalho
ONU	Organização das Nações Unidas
OSCIP	Organização da Sociedade Civil de Interesse Público
<i>OSR</i>	<i>Organizational Social Responsibility</i>
PcD	Pessoas com Deficiência
PNUD	Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
PUC	Pontifícia Universidade Católica
RSE	Responsabilidade Social Empresarial
<i>SIC</i>	<i>Structure, Interaction, Culture</i>
SINAN	Sistema de Informação de Agravos de Notificação
<i>SMC</i>	<i>Medium-Small Sized Company</i>
STF	Supremo Tribunal Federal
SUS	Sistema Único de Saúde
TCLE	Termo de Consentimento Livre e Esclarecido
<i>TGEU</i>	<i>Transgender Europe</i>
TSE	Tribunal Superior Eleitoral
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFMG	Universidade Federal de Minas Gerais
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
<i>U.S.</i>	<i>United States</i>
<i>UNAIDS</i>	<i>United Nations Programme on HIV/AIDS</i>
<i>UNDP</i>	<i>United Nations Development Programme</i>
<i>USA</i>	<i>United States of America</i>
<i>WHO</i>	<i>World Health Organization</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	17
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	17
1.2 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA E SUA RELEVÂNCIA	24
1.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA	25
1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA	28
1.4.1 Objetivo geral	28
1.4.2 Objetivos específicos	29
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	31
2.1 MAPA DA LITERATURA	33
2.2 EMPRESAS NÃO NASCEM INCLUSIVAS	35
2.2.1 Política, Políticos e Estado	38
2.2.2 Cultura local <i>versus</i> conhecimento global	42
2.3 AS EMPRESAS TORNAM-SE INCLUSIVAS	44
2.3.1 O dilema da justiça e do reconhecimento	47
2.3.2 Da Responsabilidade Social Corporativa ao ESG	49
3 METODOLOGIA	52
3.1 A ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO	52
3.2 COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA	56
3.3 AMOSTRAGEM	57
3.3.1 Amostra Inicial	57
3.3.2 Amostra Teórica	63
3.4 PRODUÇÃO DE DADOS	64
3.4.1 Realizando as entrevistas	66
3.5 CODIFICAÇÃO	73
3.6 FONTES DE DADOS SECUNDÁRIOS E LITERATURA CINZA	79
3.6.1 Organizações aliadas à causa LGBTQIA+	80
3.6.1.1 Instituto Ethos	81
3.6.1.2 Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+	82
3.6.1.3 Mais Diversidade Consultoria de Gerenciamento	83
3.6.1.4 TransEmpregos	85
3.6.2 Documentos balizadores dos Direitos Humanos e cidadania da população LGBTQIA+	86
3.6.2.1 Norma ISO 26000, capítulo 6	87
3.6.2.2 Normas GRI – Série 400	88

3.6.2.3 Nascidos Livres e Iguais – Orientação Sexual e Identidade de Gênero no Regime Internacional de Direitos Humanos (ACNUDH, 2013)	90
3.6.2.4 Promoção dos Direitos Humanos de pessoas LGBT no mundo do trabalho (UNAIDS, OIT, PNUD)	93
3.6.2.5 Manual Orientador sobre Diversidade (Brasil. Ministério dos Direitos Humanos, 2018).....	94
3.6.3 A percepção de valor na reputação das marcas como retorno do investimento.....	94
3.7 INTERDISCIPLINARIDADE	99
3.8 REFLEXIVIDADE DA AUTORA.....	101
3.8.1 Lugar de fala	107
4 ANÁLISE DE DADOS	109
4.1 ANÁLISE DE DADOS.....	109
4.1.1 Codificação inicial	109
4.1.1.1 Perfil dos Sujeitos da Pesquisa	110
4.1.2 Codificação Axial.....	121
4.1.2.1 Dimensão Organizações Brasileiras: Nenhuma empresa brasileira nasce inclusiva, mas tornam-se inclusivas	124
4.1.2.2 Dimensão Sociedade Brasileira: A sub-representação da população LGBTQIA+ nas organizações é um espelho da realidade social	137
4.1.2.3 Dimensão Governo: A ascensão da extrema-direita ao poder, contrariando as expectativas do governo, fortaleceu a pauta da diversidade e inclusão nas organizações brasileiras.....	152
4.1.2.5 Dimensão Academia: A oferta de disciplinas e o estímulo à produção e publicação de artigos acadêmicos contribuem para a disseminação das melhores práticas de Gestão sobre diversidade e inclusão nas organizações brasileiras	171
4.1.2.6 Efeitos da Pandemia	174
4.1.2.7 Saindo das Entrevistas	182
5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS	185
REFERÊNCIAS	195
ANEXOS	207
ANEXO I.....	207
ANEXO II	209
ANEXO III.....	210

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A constatação de que o Brasil figura dentre os países mais violentos do mundo contra a população LGBTQIA+, deflagrou o desejo de mergulhar no estudo do tema Diversidade e Inclusão (D&I) nas organizações, investigar os avanços obtidos e os desafios enfrentados pelos gestores ao assumirem responsabilidades na adaptação e implantação de programas de inclusão e de garantia dos direitos, aceitação e integração desses atores fragilizados e invisibilizados.

Sendo assim, esta tese foi concebida a partir da investigação sobre se e como os programas de Diversidade e Inclusão (D&I) de pessoas LGBTQIA+ (lésbicas, gays, bissexuais, transexuais, queer, intersexuais, aliados e mais) estão ocorrendo nas organizações brasileiras, uma vez que, não tendo nascido inclusivas, elas estão se tornando inclusivas, seja por uma decisão estratégica da matriz, no caso das multinacionais, seja pela pressão social, jurídica e econômica que enfrentam para serem ambientes acolhedores, inclusivos e integradores dos grupos minorizados e sub-representados, oferecendo-lhes oportunidades e condições de ascensão. O tema diversidade vem conquistando seu espaço nas agendas acadêmicas e nas de gestão, provocando debates e reflexões sobre questões que nos são familiares, tais como desigualdade, iniquidade e preconceito nas relações pessoais, profissionais e sociais.

Um ambiente de trabalho plural e inclusivo é um desafio para os indivíduos e para as lideranças, uma vez que o padrão heteronormativo dentro das empresas continua sendo uma realidade. As organizações, tantas vezes percebidas como um espaço onde se produz autoridade e se exige obediência, onde a contemporaneidade dos discursos não encobre as discrepâncias do conservadorismo das práticas, são ambientes onde a implementação e operacionalização de políticas mais efetivas, no que tange aos direitos da população LGBTQIA+, encontram barreiras. Junte-se à falta de oportunidade encontrada na iniciativa privada, o fato de que o Brasil é um país em que as ações, planos e programas do governo não são capazes de mitigar a violação dos Direitos Humanos, a homotransfobia, homicídio e suicídio, reflexos de um conservadorismo religioso, do populismo e autoritarismo de direita, que não respeitam a laicidade do Estado (FRAGA et al, 2022; IRIGARAY; FREITAS, 2011;

IRIGARAY; STOCKER, 2022; MACEDO; JACOBUCCI, 2020; MELLO; AVELAR; BRITO, 2014; SOUZA JR.; MENDES, 2021; TASQUETTO; RORIZ, 2020).

Aos reveses e avanços habituais, num processo de mudanças comportamentais e sociais, some-se o enfrentamento da pandemia que assolou o mundo em 2020 e que mudou drasticamente as relações pessoais e profissionais. Relatos dos entrevistados em um estudo intitulado ‘Semente para luta: Ativismos, direito à saúde e enfrentamentos de pessoas lgbti na pandemia da covid-19’ (KAUSS et al., 2021), realizado no Rio Grande do Sul, identificaram que a Covid-19 gerou mudanças nos ativismos coletivos e individuais dessa população. A reorganização de parte dos ativistas no espaço público foi um dos efeitos, deixando de utilizar os ambientes empresariais, os bares e cafés para usarem os ambientes virtuais, de dentro de suas casas, como espaços de encontros. O estudo de Kauss et al. (2021) reportou que a saúde de pessoas lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais e intersexuais foi afetada, não apenas devido à suspensão do convívio social mas, igualmente, por conta da violência doméstica, onde a sexualidade dos mais jovens costuma ser silenciada ou tratada no âmbito da cultura do ódio, resultando inclusive na expulsão dessas pessoas do seio familiar, levando-as a desenvolverem doenças emocionais e viverem situações de violência e desamparo social (KAUSS et al., 2021).

Nesse contexto, os temas a serem explorados aqui, tais como oportunidades e desigualdades, diversidade e inclusão, heteronormatividade e homotransfobia permitem a formulação de uma tese, a partir do estudo sobre como esses vêm sendo percebidos, discutidos e trabalhados nos ambientes corporativos. Como afirma Charmaz (2009, p. 185), “teorizar significa parar, considerar e repensar uma nova maneira” de observar as possibilidades, as conexões para, então, formular questões. Nesse sentido, a abordagem construtivista da teoria fundamentada em dados se mostrou a melhor opção metodológica para a condução desta tese, por ser a que permite ao pesquisador estudar o como os participantes constroem significados e ações em situações específicas e o porquê. Partindo de uma perspectiva teórica interpretativista, pressupondo realidades múltiplas e emergentes, níveis de indeterminação e de impermanência da verdade, encarando a vida social e profissional como um processo evolutivo contínuo (CHARMAZ, 2009, p. 173), este trabalho visa o estudo do tema eleito para compreendê-lo melhor, reconhecer sua subjetividade, oferecendo, conseqüentemente, uma interpretação que provoque insights e dê sentido aos problemas identificados relacionados a ele. Verificando até que ponto as empresas nacionais, mesmo não tendo nascido inclusivas, estão se tornando inclusivas é oferecer à população dos grupos minorizados a expectativa de aceitação, desenvolvimento profissional e inclusão social. Seja

em decorrência de um processo de assimilação decorrente da pressão social por novos padrões de responsabilidade social corporativa e compliance; seja em decorrência da exigência da adoção de teorias e práticas importadas e implementadas, algumas vezes sem o cuidado com a observação das especificidades culturais locais, pelas organizações estrangeiras e disseminadas como melhores práticas no mercado, o que se quer é oferecer um novo significado às interpretações relacionadas especificamente ao movimento de inclusão da população LGBTQIA+ nas organizações.

Em uma busca nas revistas acadêmicas ligadas à área de Gestão e Interdisciplinaridade nas bases de dados da Scielo, Scopus e Web of Science, verifica-se que falar sobre ‘diversidade sexual’ deixou de ser uma discussão restrita ao âmbito familiar e social para encontrar eco e respaldo nas esferas legais e corporativas. Aydin e Colgan (2020), afirmam que as instituições são um componente crítico do ambiente social que, por sua vez, molda as estruturas organizacionais. A partir da base em que essas estruturas são fundadas, tornam-se evidentes como as relações sociais vão se estabelecer, quem terá poder e acesso a recursos, que direitos protegerão os cidadãos LGBTQIA+ contra qualquer implementação antiética e injusta das leis e práticas de um estado e da sociedade, dando voz e visibilidade a eles (AYDIN; COLGAN, 2020).

Dahling et al. (2016) afirmam que, nos Estados Unidos, apesar de muitas organizações terem se articulado para firmar posições sobre apoiarem ou se oporem à igualdade de direitos no casamento oferecidos a pessoas LGBT, poucas pesquisas mostram como os funcionários reagem a essas posições ou consideram as condições em que tais empresas incentivam os funcionários heterossexuais a se solidarizarem com seus pares LGBT, estando a favor da igualdade de direitos e tratamento. A conclusão do estudo aponta que os funcionários heterossexuais, dependendo da identificação com as causas da comunidade LGBTQIA+ e com a própria organização, podem ser solidários a seus pares lésbicas, gays e bissexuais mesmo quando as organizações, por exemplo, expressam posições hostis em relação à direitos e igualdade no casamento (DAHLING et al., 2016). Na Itália, segundo Pulcher, Guerci e Köllen (2020), os sindicatos, embora não promovam orientações sobre ações para inclusão dentro das empresas, são entidades que atuam para a difusão de políticas inclusivas e igualitárias de trabalhadores LGBTQIA+, organizando acordos relativos a punições para comportamentos discriminatórios. Por terem um papel relevante na regulação das relações trabalhistas, o papel dos sindicatos italianos contrasta com o do contexto anglo-americano onde, geralmente, é o setor empresarial que define sobre a implementação das práticas de inclusão dentro das organizações (PULCHER; GUERCI; KÖLLEN, 2020). Aydin e Ozeres

(2020) demonstraram inúmeras complexidades, contradições e tensões em um estudo sobre inclusão e exclusão de pessoas LGBT nas organizações, nas instituições e na política devido a diferenças culturais, sociais, político e legislativas de forças regulatórias, no Reino Unido e na Turquia (AYDIN; OZERES, 2020).

Sob o viés dos resultados positivos que se pode atingir, considerando-se um ambiente corporativo favorável, inclusivo e equânime, Fullerton (2013) alerta para o fato de que culturas organizacionais em que os funcionários estão inteiros no ambiente de trabalho, em que podem ser quem verdadeiramente são, são ambientes em que a produtividade é maior e equipes coesas e integradas formam times efetivos. Encorajá-los a assumirem seus ‘selves’ permite que alcancem seus verdadeiros potenciais, ao mesmo tempo em que promove um impacto positivo e lucrativo ao negócio (FULLERTON, 2013). Da mesma forma, Irigaray e Freitas (2011), afirmam que a mão de obra diversificada promove a criatividade dos empregados e contribui para o incremento no processo decisório das empresas, uma vez que essas se tornam mais ágeis e flexíveis ao adquirirem novas abordagens a partir da troca de informações sobre novas experiências, valores e atitudes (IRIGARAY; FREITAS, 2011). Tal conclusão é reforçada por Patel e Feng (2020) quando afirmam que resultados empíricos de seus estudos demonstram que a inclusão de pessoas LGBT no ambiente corporativo influencia, além do clima organizacional positivo, a satisfação dos clientes das marcas tanto diretamente quanto pela promoção de ações de marketing (PATEL; FENG, 2020). A previsão de Schraeder (2017) é que a nova geração de pessoas LGBTQIA+ chegará ao mercado de trabalho podendo escolher empregos em empresas socialmente responsáveis, com proteção antidiscriminação, com políticas e benefícios que demonstrem sua preocupação em fazer o que é certo, “onde todos os funcionários podem colocar alegremente uma foto de família em suas mesas, independentemente de sua orientação sexual” (SCHRAEDER, 2017).

No campo político, Taschetto e Roriz (2020) alertam para o fato de que o populismo, retomado com a ascensão da extrema direita na América Latina, traz embutido em seu discurso a formulação de que o globalismo é perigoso e representa uma ameaça aos valores familiares tradicionais e nacionais, bem como a um comportamento tido como natural (TASQUETTO; RORIZ, 2020), princípios que reforçam a ideia da heteronormatividade. Nessa linha, Mello, Avelar e Maroja (2012) levantam a discussão sobre a efetividade de políticas públicas que, apesar da “relativa abundância” de documentos produzidos, enfrentam o desafio de se tornarem efetivas, independentes da boa vontade política dos governantes, das incertezas geradas pela homofobia e desrespeito aos direitos da cidadania LGBTQIA+ (MELLO; AVELAR; MAROJA, 2012).

Em termos de publicações nacionais, na base de dados da Scopus, uma busca inserindo a sigla LGBT ou LGBTI no título, optando por publicações híbridas (open access e demais), em todos os anos disponíveis, nas áreas de Sociologia ou Administração, no Brasil (ou redigido com ‘z’, Brazil), resultou em 42 artigos. Desses, apenas 5 eram pertinentes às investigações pretendidas para este trabalho, conforme abaixo:

- PEREIRA, M. M.. *Trazendo os governos de volta: A chefia do executivo e os resultados do ativismo institucional LGBT (2003-2014)*. 2020, Revista Sociologias;
- MELLO, L.; AVELAR, R.B. de; MAROJA, D. *Por onde andam as políticas públicas para a população LGBT no Brasil*. 2012, Revista Sociedade e Estado;
- MELLO, L.; BRITO, W.; MAROJA, D. *Políticas públicas para a população LGBT no Brasil: Notas sobre alcances e possibilidades*. 2012, Cadernos Pagu;
- MELLO, L.; AVELAR, R.B. de; BRITO, W. *Políticas públicas de segurança para a população LGBT no Brasil*. 2014, Revista Estudos Feministas;
- MACEDO, Julia Assmann de Freitas, JACOBUCCI, Fabrício Conte. *Populism and the Evangelical church in Latin America: how anti-LGBTI forces tried to stop the Colombian peace agreement*. 2020, Revista de Direito Internacional;
- TASQUETTO, L.; RORIZ, J. *Deus em Davos”: O direito internacional entre reacionários e neoliberais no governo Bolsonaro*. 2020, Revista de Direito Internacional.

O último artigo listado, de Taschetto e Roriz (2020), não consta da seleção consultada na base da Scopus por ser da área de Direito Internacional, mas é capítulo que integra a coletânea onde Macedo e Jacobucci (2020) publicaram. Devido ao título e abstract, considerando sua pertinência em relação ao estudo, o mesmo foi baixado e integrado às nossas referências.

Consultando a base de dados Scielo, inserindo as mesmas classificações, apenas dois artigos retornaram nos resultados, ambos publicados no Cadernos EBAPE, que foram os de SOUZA JR e MENDES, ‘Políticas públicas para a população LGBT: uma revisão de estudos sobre o tema’ (2021) e de PANIZA, *Between emergency, submersion, and silence: LGBT as a research category in Administration* (2020).

A escassez de títulos produzidos especificamente sobre o tema ‘orientação sexual e ambiente de trabalho’ é considerada o motivo de o tema ter sido introduzido no Brasil, a partir de modelos internacionais importados pelas empresas instaladas no país, bem como da literatura disponível sobre práticas de inclusão, especialmente, nos Estados Unidos, e ainda

incipientes no Brasil (CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014; MELLO et al., 2012; SALES, 2017).

Não bastou a Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH), datada de 1948, em seu Artigo I ter proclamado que “todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos. São dotados de razão e consciência e devem agir em relação aos outros com espírito de fraternidade” (NAÇÕES UNIDAS, 2009). Outros documentos vêm sendo publicados com o objetivo de tornar a garantia dos direitos humanos, a inclusão dos grupos minorizados e o combate à heteronormatividade uma realidade inexorável no Século XXI. A publicação da Norma ISO 26000, válida a partir de dezembro de 2010, que normatiza as diretrizes sobre Responsabilidade Social, em seu capítulo 6, dá orientações sobre os temas centrais da mesma, dedicando o item 6.3 especificamente ao trato dos Direitos Humanos. Nele, vê-se que não apenas o Estado tem “o dever e a responsabilidade de respeitar, proteger e cumprir os direitos humanos”, mas igualmente as organizações têm o mesmo dever e responsabilidade, “inclusive dentro de sua esfera de influência”.

Nas Diretrizes dos Relatórios de Sustentabilidade do Global Reporting Initiative (GRI STANDARDS), na série de padrões dos Tópicos Específicos, constata-se que a série GRI400 é usada para reportar informações sobre os impactos organizacionais relacionados aos aspectos sociais. Tratando especificamente da Diversidade e Igualdade de Oportunidades, as diretrizes do GRI405 (GRI STANDARDS) não mencionam as minorias LGBTQIA+ dentre o “grupo de vulneráveis”, embora estabeleça que este grupo é formado por pessoas com características que as coloquem em risco de sofrerem uma carga desproporcional de impactos sociais, econômicos ou ambientais nas operações da organização, incluindo aí as pessoas afetadas pelo Human Immunodeficiency Virus /Acquired Immune Deficiency Syndrome (HIV/AIDS). Ainda assim, o GRI405 (GRI STANDARDS) prevê indicadores que medem o grau de diversidade nas empresas, a partir de informações sobre oferta de iguais oportunidades às minorias ligadas ao gênero, idade e grupos vulneráveis.

Estão disponíveis e acessíveis, ainda, a versão para o português da publicação “Orientação Sexual e Identidade de Gênero no Regime Internacional de Direitos Humanos”, feita pelas Nações Unidas, em 2013 (ACNUDH, 2013), bem como a publicação do “Compromisso das Empresas com os Direitos Humanos LGBT” (INSTITUTO ETHOS, 2013), com orientações para o mundo empresarial com ações voltadas às lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais, feita pelo Instituto Ethos, em dezembro de 2013. Desse modo, líderes e gestores de recursos humanos de empresas de todo tamanho e segmento passaram a contar com balizadores importantes, capazes de orientar o planejamento e a

implementação de suas políticas de inclusão, uma vez que tais documentos apontam caminhos legais e socialmente responsáveis em relação à proteção e garantia dos direitos humanos das minorias LGBTQIA+.

O engajamento com as questões voltadas às necessidades dos trabalhadores LGBTQIA+ tem contribuído para o desenvolvimento e implementação de sistemas e práticas que ajudem os gestores a lidar mais efetivamente com todos os aspectos que envolvem essa diversidade tão contemporânea quanto real, nos ambientes de trabalho. A mão-de-obra diversa e plural traz chances de incremento na criatividade das equipes, promove a melhoria e agilidade nos processos decisórios da empresa, amplia a flexibilidade a partir da assimilação de diferentes valores e atitudes, produzindo satisfação dos empregados e retorno para a reputação das marcas junto à sociedade (COLGAN et al., 2007; DAHLING et al., 2016; FULLERTON, 2013; IRIGARAY; FREITAS, 2011; YANG; KONRAD, 2011).

Tendo sido consideradas “entidades assépticas, em que os indivíduos convivem de forma funcional e neutra em prol de objetivos econômicos” (SARAIVA; IRIGARAY, 2009), ou mesmo como um espaço de governo privado das pessoas (CHAMAYOU, 2020), até meados dos anos 70, nas empresas “predominava o entendimento de que a corporação existia para o benefício de seus acionistas” (CHAMAYOU, 2020; IRIGARAY; VERGARA; ARAUJO, 2017) e que seu único objetivo era a maximização dos lucros. Só recentemente a questão ligada ao compromisso e às políticas de respeito aos direitos humanos e de segurança implementadas nas instituições públicas e organizações privadas envolvendo a inclusão da população LGBTQIA+ e estudos sobre a relação entre diversidade, criatividade e competitividade em corporações brasileiras ganharam espaço e começaram a chamar atenção para uma nova realidade: a valorização da diversidade e a inclusão desse grupo minorizado nas empresas passou a significar um ‘bom negócio’ (CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014; FULLERTON, 2013; MELLO; REZENDE; BRITO, 2014; SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

Pressupondo a multiplicidade de interpretações a respeito do tema, a partir dos dados levantados na literatura e da análise dos depoimentos coletados no campo, parafraseando Beauvoir (2019), este estudo elabora e entrega um esquema interpretativo segundo o qual, apesar de as empresas em geral, e as brasileiras em particular, não terem nascido inclusivas, elas estão se tornando, por força de incontável número de fatores e condições, progressivamente inclusivas. E mais: que apesar de ainda haver contradições entre discurso e prática no que diz respeito ao tema, os gestores estão cada vez mais atentos ao fato de que a inclusão de grupos minorizados, incluindo a população LGBTQIA+, pode trazer retorno

positivo à reputação das marcas e, conseqüentemente, aos resultados financeiros das organizações.

1.2 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA E SUA RELEVÂNCIA

Investigar se ocorre e como é feito o processo de inclusão das pessoas LGBTQIA+ nas organizações brasileiras foi uma decisão tomada depois desta autora ter-se debruçado sobre a questão para a publicação de um capítulo de livro intitulado ‘A RSE e os Direitos Humanos LGBT nas organizações brasileiras’ (ALMEIDA; ALVES, 2015). Naquela época, pouca literatura nacional sobre o tema estava disponível. As publicações eram majoritariamente de autores estrangeiros, mas uma, em especial, ganhou projeção mundial: a carta de Tim Cook, CEO da Apple, em que revelou ser gay, publicada no sítio eletrônico da revista americana Bloomberg Businessweek, em 30 de outubro de 2014 (BLOOMBERG BUSINESSWEEK, 2014).

Reconhecendo que não se via como um ativista, mas que havia se beneficiado do sacrifício de outros, Cook declara, na carta (ANEXO I), a sua percepção de que, sendo gay, tinha uma compreensão maior do significado de ser minoria, o que o forçava a ser mais solidário e confiante para superar as adversidades e a intolerância. Ao falar abertamente sobre sua orientação sexual, o empresário ajudou a amplificar ainda mais o interesse mundial pelo tema, o qual vem sendo crescente tanto pela luta dos seus ativistas quanto pelos avanços na legislação e na discussão sobre a relevância do respeito à liberdade e aos Direitos Humanos (CLARK, 2012; EGAN, 2009; FULLERTON, 2013; REYNOLDS, 2013).

É preciso que se registre, aqui, a opção da autora pelo uso da sigla LGBTQIA+ por incluir, respeitosamente, todos os subgrupos dessa população, cada qual representado por uma letra: L para as lésbicas, G para os gays, B para pessoas bissexuais, T para pessoas transgênero ou travestis, Q para os que se identificam com a teoria Queer, I para pessoas intersexo, A para pessoas assexuadas e, também, aliados. Ao longo do estudo, pode-se perceber que diferentes autores e entrevistados usam a sigla de diferentes formas, podendo ser LGB, LGBT, LGBTI, LGBTI+ ou LGBTQI.

Assim, apesar de as entrevistas que serviram de base para esta pesquisa terem sido realizadas entre os meses de junho e setembro de 2020, espera-se que os resultados emergidos desta tese sejam considerados relevantes nos planejamentos dos programas de inclusão nas organizações. As contribuições do estudo poderão orientar os gestores de empresas que

empregam ou pretendem empregar a população LGBTQIA+ com vistas a maximizar o potencial de suas ações e resultados alcançados nas áreas da Governança, da Responsabilidade Social e da Sustentabilidade, bem como incrementar a reputação de suas marcas junto aos seus públicos interno e externo. Nas empresas que estão se tornando inclusivas e são pautadas pela agenda ESG (Environmental, Social, Governance), a população LGBTQIA+ tem de estar representada no 'S', do social.

1.3 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

Colgan e McKearney (2012) afirmam que o ativismo político e social de pessoas lésbica, gay, bissexual, transexual e intersexual resultou em visibilidade e maior aceitação para essa população, provocando uma transformação nos modelos políticos e legislativos voltados à equidade e combate da discriminação no que se refere às questões relacionadas à orientação sexual e identidade de gênero em diferentes partes do mundo, nas últimas décadas. Entretanto, apesar do aumento da diversidade na força de trabalho e de mudanças legislativas, de cultura organizacional e de clima social, é comum indivíduos LGBTQIA+ ainda sofrerem discriminação, assédio e exclusão em ambientes profissionais (COLGAN; MCKEARNEY, 2012; CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014; SARAIVA; IRIGARAY, 2009). A redução da satisfação, a hesitação, a necessidade do cuidado e o resguardo sobre o que dizer aos colegas e superiores, a falta de concentração e do comprometimento das pessoas LGBTQIA+ com seus trabalhos são resultados de um ambiente organizacional hostil e negativo, onde experiências homofóbicas são reportadas e o discurso da heteronormatividade é recorrentemente aceito (ALMEIDA; ALVES; ANDRADE, 2018; COLGAN et al., 2007; IRIGARAY; FREITAS, 2011).

Como consequência, há uma tendência entre os homossexuais em evitar revelar sua identidade sexual no ambiente de trabalho o máximo possível, uma vez que podem ser prejudicados profissionalmente por isso. E, independentemente de o indivíduo se assumir homossexual ou não, o estigma é produzido a partir da percepção dos outros sobre traços mais ou menos afeminados ou masculinizados de homens gays ou mulheres lésbicas (BUTLER, 2020, p. 96), e invariavelmente produz reações negativas de discriminação e violência (IRIGARAY; FREITAS, 2011; PANIZA, 2020). Apesar das políticas organizacionais formalizarem práticas voltadas à diversidade e inclusão, elas não coíbem comportamentos que as infringem (SARAIVA; IRIGARAY, 2009). Essa constatação vem ao encontro da

percepção de Bulgarelli (2008) que afirma haver facilidade em se construir consensos sobre a importância de se combater o preconceito, mas haver “extrema dificuldade de construir consensos sobre a forma de fazê-lo e, mais ainda, de corrigir os estragos já causados, evidentes em toda sociedade” (BULGARELLI, 2008, p. 88).

Hofstede e Hofstede (2005), estudiosos da cooperação intercultural e do multiculturalismo nas organizações, abordando a dimensão cultural em que o que é diferente é visto como perigoso, relatam que países abertos ao novo e que são mais flexíveis, veem o ‘diferente’ como uma ‘curiosidade’. Já em países e sociedades onde é maior a resistência à incerteza, desde cedo, os indivíduos aprendem que o mundo é um lugar hostil para se viver. Nessa situação, o que é diferente é perigoso e uma das marcas máximas de sociedades assim caracterizadas são manifestações de xenofobia, racismo e, mais recente e fortemente, de homofobia.

Com a ascensão da extrema-direita ao poder no Brasil, nas eleições de 2018, uma onda LGBTfóbica crescente tem sido registrada (ALMEIDA, 2019; SOUZA JR; MENDES, 2021). Ainda que os dados apontem uma redução de 28% das mortes violentas de LGBTQIA+, em 2020, o número foi de 237 vítimas, sendo 224 homicídios e 13 suicídios (GGB, 2020). O ano recorde da série histórica do Relatório Anual de Mortes Violentas LGBT no Brasil, iniciada em 1990, pelo Grupo Gay da Bahia (GGB), foi 2017, com 445 mortes, seguido de 2018, com 420. Um recorte nos dados coletados entre 2011 e 2018, tem-se o registro de 4.422 mortes de pessoas LGBTQIA+, equivalente a 552 mortes por ano ou a uma vítima de homofobia a cada 16 horas (GGB, 2020).

No âmbito Federal, Mello, Avelar e Maroja (2012) ressaltam que, apesar de haver um número significativo de planos, programas e conferências produzidos, o desafio é transformá-los em políticas de Estado, de fato. Para os autores, as políticas públicas são incipientes e estão “à mercê da boa vontade de governantes e das incertezas decorrentes de marco legal de combate à homofobia e de promoção da cidadania LGBT” (MELLO; AVELAR; MAROJA, 2012). Souza Jr. e Mendes (2021) concluem que faltam leis que resguardem os direitos dessa população, previsão orçamentária para o cumprimento de planos e programas e, inclusive, representação política de pessoas LGBTQIA+.

Ainda assim, algumas conquistas foram decisivas. O Supremo Tribunal Federal (STF) tornou-se o principal protagonista na defesa dos direitos LGBTQIA+, quando equiparou os atos de homofobia e transfobia ao crime de racismo, no dia 5 de junho de 2019. Desde 2011, o STF declarou que as uniões homoafetivas deveriam ter o mesmo tratamento jurídico de casais do sexo oposto. Outras conquistas foram sendo incorporadas, como o direito de alterar

o nome social e o gênero no registro civil, mesmo sem necessidade de mudança de sexo ou tratamento hormonal; foram impedidos tratamentos conhecidos como "cura gay" e seguem em processo para julgamento o uso de banheiro público designado para o gênero com o qual se identificam.

Bauman e Leoncini (2018) lembram que o ser humano tende a transferir a sua responsabilidade individual para a responsabilidade social coletiva. Mas, considerando que este é um período de incertezas, de ameaça às manifestações ideológicas e de cerceamento do olhar mais plural e diverso, as questões relacionadas à garantia dos Direitos Humanos, ao respeito à individualidade e à escolha da identidade sexual devem ser uma preocupação a mais para cada cidadão. Paul Ricoeur (2002) diz que três fatores caracterizam a modernidade: poder, mais poder e, conseqüentemente, mais fragilidade. Se onde há poder, há fragilidade, é preciso que onde haja fragilidade, haja responsabilidade. Para Hans Jonas (2006), o dever do poder é tornar-se responsável pelo que tem de ser feito, é assumir a responsabilidade pelo bem-estar do outro, inclusive, assumindo a responsabilidade de lidar com a fragilidade dos diferentes, dos singulares, dos atores heterogêneos, carentes de respeito, de aceitação e inclusão.

É Fraser (2022) quem afirma que, atualmente, os movimentos sociais que mais têm se destacado não são os ligados às políticas de redistribuição econômica, mas os que reivindicam reconhecimento das diferenças entre grupos ou comunidades de valores “que lutam para defender suas identidades, acabar com a dominação cultural e política social”. O problema, para a filósofa, é que as alternativas de redistribuição, ligada à questões econômicas, e de reconhecimento, voltada às questões culturais, são vistas como excludentes quando, na sua concepção, não o são (FRASER, 2022, p. 16-17). No capítulo referente à revisão da literatura, a discussão sobre o que essa autora intitulou ‘dilemas da justiça em uma era pós-socialista’ será retomada.

Nesse sentido, além das políticas de remuneração e benefícios, duas outras questões emergem e se transformam em desafio para as empresas: a da responsabilidade pela valorização da diversidade, dos atores heterogêneos, da inclusão, da aceitação; e a da garantia dos direitos humanos dessas minorias. Maggiolini e Nanini (2006) alertam para a importância de as empresas colocarem seus valores humanos no centro dos negócios. Os interesses deixam de ser estritamente econômicos e passam a ser simbólicos e relacionais. As empresas, segundo os autores, deixam de vender apenas produtos e passam a vender ‘modos de vida’. Mais do que isso, sob o aspecto relacional, Maggiolini e Nanini afirmam que elementos

imateriais como confiança, fidelidade, honestidade e confiança no trabalho, integram um intercâmbio social. Para os autores,

Esses elementos não são verificáveis e, portanto, não podem ser incluídos em um contrato. Entretanto, para uma pessoa jurídica, o tipo de vínculo empregatício instalado com o empregado, faz grandes diferenças em termos de desempenho econômico (MAGGIOLINI; NANINI, 2006).

Ashley (2005) afirma que uma organização socialmente responsável é aquela em que os gestores criam condições que permitam aos trabalhadores sentirem-se realizados, mediante uma gestão participativa, onde inovação, criatividade e talentos individuais possam emergir. Mas, para Fullerton (2013) e Bulgarelli (2008), por exemplo, estabelecer políticas de inclusão, simplesmente, não é suficiente para que haja uma mudança real. É preciso implementar uma cultura de inclusão entre os pares e garantir proteção aos trabalhadores LGBTQIA+, uma vez que “é possível enfrentar a discriminação sem valorizar a diversidade. Contudo, é impossível valorizar a diversidade sem enfrentamento da discriminação” (BULGARELLI, 2008, p. 201).

1.4 OBJETIVOS DA PESQUISA

A partir do contexto apresentado, do momento político pelo qual o Brasil atravessa e do que vem sendo feito pelas organizações em termos de acolhimento ou de imposição de barreiras à população LGBTQIA+ no país, faz-se necessário não apenas aprofundar as discussões suscitadas pelo tema, mas ir além. Nesta etapa, estão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos que nortearão este estudo.

1.4.1 Objetivo geral

Verificar a veracidade da impressão de que apesar de as empresas brasileiras não terem nascido inclusivas, elas estão se tornando inclusivas, a partir da assimilação de modelos importados de países desenvolvidos, onde práticas e literatura, ainda que tantas vezes desconsiderem as especificidades nacionais, são mais antigas e avançadas, foi ponto de partida para a elaboração desta tese.

Desse modo, investigar se e como os programas de Diversidade e Inclusão (D&I) de pessoas LGBTQIA+ estão ocorrendo nas organizações brasileiras, que vêm se tornando

inclusivas, seja por uma decisão estratégica da matriz, no caso das multinacionais, seja pela pressão social, jurídica e econômica que enfrentam para serem ambientes acolhedores, inclusivos e integradores dos grupos minorizados e sub-representados, oferecendo-lhes oportunidades e condições de ascensão, é o objetivo geral deste trabalho.

1.4.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos pretendidos são:

- identificar o que está sendo feito nas empresas em termos de valorização da diversidade, de programas de inclusão da população LGBTQIA+;
- verificar se há um procedimento ou modelo utilizado para implantação dos programas de inclusão da população LGBTI;
- checar se são utilizadas ferramentas de verificação de cumprimento dos programas;
- identificar se existem grupos de afinidade na empresa e como funcionam;
- investigar se os gestores reconhecem benefícios da contratação de uma equipe diversificada e plural;
- investigar a questão da empregabilidade das pessoas LGBTQIA+ nas empresas;
- investigar o grau de satisfação das partes interessadas;
- investigar de que forma o governo atual, de extrema-direita, interferiu (ou não) na continuidade dos programas de Diversidade e Inclusão das empresas;
- checar se a pandemia enfrentada, desde março de 2020, afetou os programas de diversidade e inclusão em andamento nas organizações.

Ao atingir os objetivos aqui estabelecidos, esta tese pode contribuir para que gestores e lideranças de empresas de todos os segmentos e porte, comprometidos com a agenda da Diversidade, Inclusão e Equidade, tenham acesso a experiências, práticas e resultados já alcançados, fortalecendo a percepção dos benefícios resultantes não apenas para uma gestão organizacional sustentável, mas, igualmente, para a sociedade em geral.

Esta tese está dividida em 5 capítulos, sendo o primeiro capítulo o referente à Introdução, como aqui foi descrito em quatro etapas: contextualização, justificativa da escolha

do tema e sua relevância, caracterização do problema e objetivos da pesquisa. No capítulo 2, será feita a Revisão da Literatura técnica e não técnica (a chamada “*gray literature*”, ou literatura cinza), bem como será apresentado o Mapa da Literatura. O capítulo 3 apresenta a Metodologia, incluindo as implicações da interdisciplinaridade da tese, a autorreflexividade e o lugar de fala desta pesquisadora. No capítulo 4 são feitas a análise de dados e a discussão dos resultados. O capítulo 5 traz a conclusão e as considerações finais, apresentando um modelo esquemático que resume os achados desta tese e que servirá de base para estudos futuros sobre as acomodações, avanços e/ou retrocessos em relação à diversidade e inclusão de pessoas LGBTQIA+ nas organizações brasileiras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Por mais que possa soar polêmico, a revisão da literatura e os esquemas teóricos são terrenos ideológicos nos quais os pesquisadores declaram, situam, avaliam e defendem suas posturas (CHARMAZ, 2009). É a partir da revisão da literatura que podemos corroborar determinados argumentos, apontar os indícios do que aceitamos ou rejeitamos, e como chegamos às conclusões. O uso de fontes de dados secundários serviu para a revisão da literatura teórica, examinando e confrontando dados e fatos sobre o que vem sendo feito no Brasil e no exterior, bem como os confrontando com os dados que emergiram das entrevistas, analisados no Capítulo 4.

Avaliar e criticar a literatura a partir da perspectiva privilegiada de quem já foi a campo e analisou os dados e, ao mesmo tempo, receber dela insights sobre onde um pesquisador pode ir para investigar certos conceitos relevantes, são vantagens da teoria fundamentada. Traduzir em escrita o que se leu, ouviu e sentiu não apenas demonstra conhecimento acadêmico (chamado de ‘erudição’ pelos autores), mas também permite estender, validar e refinar o conhecimento adquirido ao longo do estudo, no campo e na literatura. Ainda que conservemos inexoravelmente concepções carregadas de vieses que influenciam nossa observação e o modo como compreendemos o que uma experiência significa e implica, não podemos deixar que essas sejam determinantes para a condução e conclusão dos estudos (BRYANT, 2017; CORBIN; STRAUSS, 2008, p. 62; CHARMAZ, 2009, p. 94, 224). Uma jornada como é o mergulho na elaboração de uma tese exige, até certo ponto, despirmo-nos de saberes, hábitos e familiaridades, e estarmos abertos ao novo, prontos para evoluirmos a um outro nível de compreensão do papel que temos a desempenhar no mundo, enquanto cidadãos. Como diz Foucault (2017),

O trabalho de um intelectual não é moldar a vontade política dos outros; é, através das análises que faz nos campos que são seus, o de interrogar novamente as evidências e os postulados, sacudir os hábitos, as maneiras de fazer e de pensar, dissipar as familiaridades aceitas, retomar a avaliação das regras e das instituições e, a partir dessa nova problematização (na qual ele desempenha seu trabalho específico de intelectual), participar da formação de uma vontade política (na qual ele tem seu papel de cidadão a desempenhar) (FOUCAULT, 2017, p. 243).

Esta tese é concebida a partir de uma perspectiva interpretativista, uma vez que requer uma compreensão imaginativa do tema estudado, pressupondo realidades variadas e que emergem a todo tempo, aceitando a verdade como algo impermanente e indeterminado, e a

vida social como um processo evolutivo (CHARMAZ, 2009, p. 173). Nesse sentido, a revisão da literatura integra o processo de criação do conhecimento das questões que envolvem a inclusão de pessoas LGBTQIA+ nas organizações brasileiras, percorrendo a espiral tese-antítese-síntese, num processo dinâmico e não finito do diálogo e da prática (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 22).

Descrevendo o padrão dialético, Takeuchi e Nonaka (2008) afirmam que o ponto inicial desse movimento é a tese. E, se mostrando inadequada, passa-se ao próximo estágio, conhecido como antítese. Esta, estando inconsistente ou ainda inadequada, gera um terceiro estágio, a síntese. Para os autores, é no último estágio, o da síntese, que “a tese e a antítese prévias reconciliam-se e transcendem” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 21), no que chamarei de um movimento em ‘zig-zag’ evolutivo. Esse conceito se adequa aos preceitos da teoria fundamentada (*grounded theory*), uma vez que esta permite idas e vindas de análises e pressupostos, com vistas a conceituar o fenômeno estudado para entendê-lo em termos abstratos e subjetivos, oferecendo uma interpretação que provoque insights e dê sentido à complexidade do que foi levantado, permitindo gerar novo significado ao mundo em que o tema estudado se insere (CHARMAZ, 2009, p. 181).

A afirmação de que as empresas brasileiras não nasceram inclusivas mas estão tornando-se inclusivas é inspirada na afirmativa de Beauvoir (2019) de que ninguém nasce mulher, torna-se mulher. E a paráfrase se dá a partir da constatação de que, no Brasil, a assimilação de modelos importados, de países desenvolvidos, numa perspectiva de fora para dentro, top-down, imposto inicialmente e principalmente pelas empresas multi ou transnacionais, trouxe “fortes implicações sobre a forma como as empresas e governos passarão a responder às pressões das lutas sociais organizadas em torno de pautas de combate à discriminação de raça, gênero e sexualidade” (POLESE, 2020, p. 25).

A adoção de modelos importados de países desenvolvidos, especialmente dos Estados Unidos e Europa, onde práticas e literatura, apesar de consolidadas, nem sempre são perfeitamente adaptáveis à realidade nacional (MELLO et al., 2012; POLESE, 2020; SALES, 2017), deve-se ao fato de que o movimento de valorização da diversidade e implantação de programas de inclusão tem se tornado cada vez mais intenso e planejado dentro das organizações, sendo uma das pautas mais valorizadas da agenda ESG.

Identificar o quê está sendo feito e como está sendo feito em relação à inclusão da população LGBTQIA+ nas organizações, investigar a percepção das partes interessadas e a perspectiva de continuidade ou interrupção desses programas são objetos de construção desta tese.

Neste capítulo é apresentado o Mapa da Literatura, contendo os temas e os principais autores que nortearam o percurso feito, desde o tópico original de interesse, ou seja, a inclusão da população LGBTQIA+, permitindo a descoberta do gap teórico a ser explorado nesta tese, o de que as empresas brasileiras não nasceram inclusiva, mas estão tornando-se inclusivas. São, igualmente, apresentados uma visão sobre a percepção de que as empresas não nascem inclusivas; a influência do Estado e das políticas públicas (ou da falta delas) nas relações entre as organizações e a sociedade; a concepção de cultura local versus o conhecimento global; o movimento que levou as empresas a se tornarem inclusivas, a partir do ‘dilema da justiça’, com a luta pelo reconhecimento das diferenças até a compreensão do seu papel e responsabilidade, desde a implantação de ações de responsabilidade social corporativa até a adoção da agenda ESG.

2.1 MAPA DA LITERATURA

A fim de organizar a revisão sobre a literatura pertinente ao tema desta, optou-se pela elaboração de um Mapa de Literatura (CRESWELL, 2007, p. 54), ferramenta considerada útil para este fim, conforme Figura 1. Nele, a partir do mapeamento hierárquico dos tópicos abordados, evidencia-se visualmente o sumário desta pesquisa, com referência aos principais autores que abordam o conteúdo dos respectivos subtópicos e que serviram de referência.

A título de esclarecimento da figura, verifica-se que, em nível primário, foram elencados cinco macro-temas abordados na tese: Governo, Diversidade e Inclusão, Sociedade, Organizações e Metodologia.

Na decomposição para o nível secundário, os subitens foram definidos de acordo com as categorizações que serviram de base para a codificação dos dados:

- Governo: poder, responsabilidade;
- Diversidade e Inclusão: lugar de fala, diversidade nas organizações, questões de gênero;
- Sociedade: cultura, mudanças sociais;
- Organização: gestão, sustentabilidade, RSC e ESG;
- Metodologia.

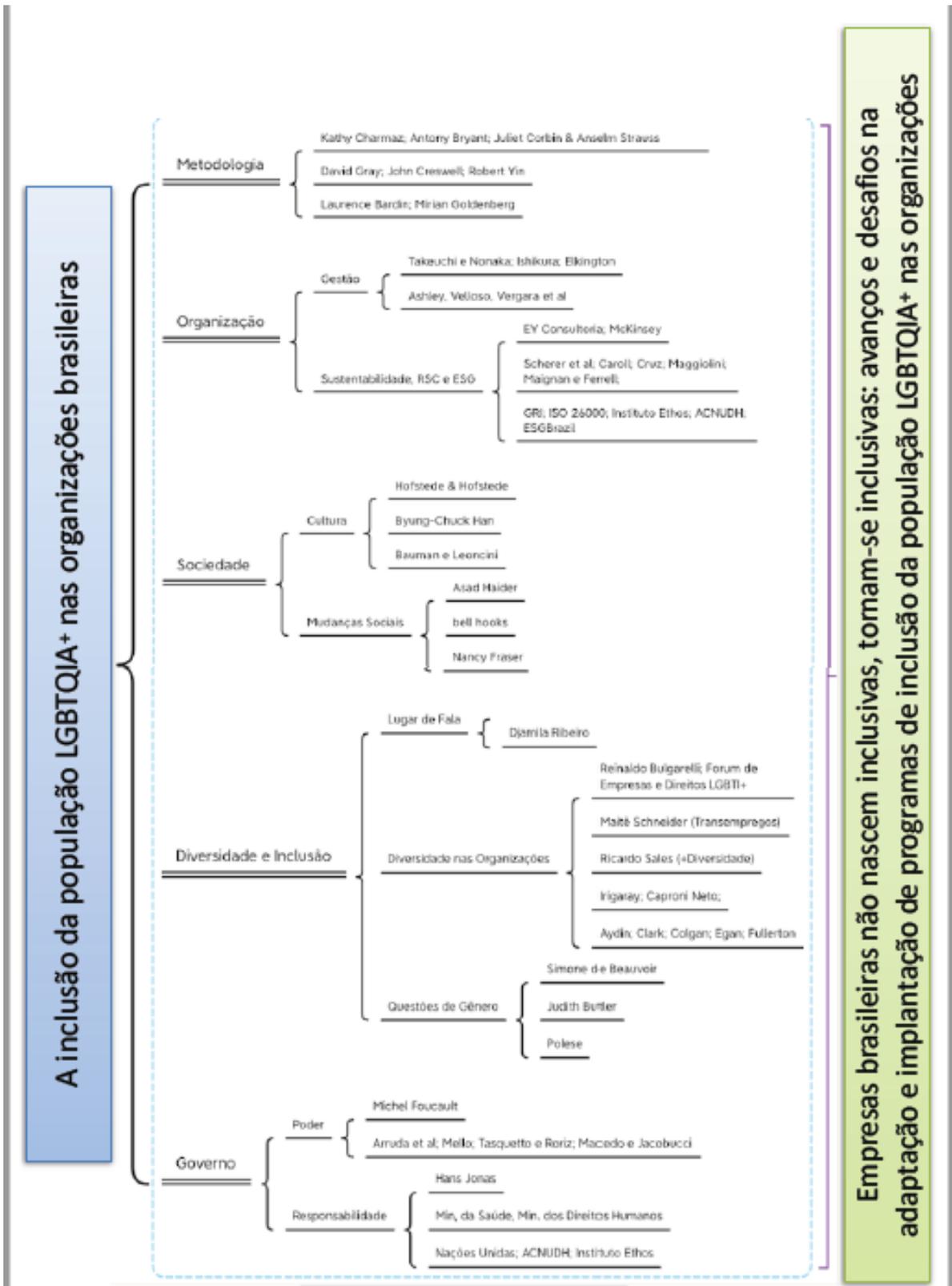


Figura 1 – Mapa da Literatura – Referência Autoral
 Fonte: Creswell, 2007, p. 54, adaptado pela autora

2.2 EMPRESAS NÃO NASCEM INCLUSIVAS

Onde existe relação humana, de qualquer ordem, existe uma relação de poder (FOUCAULT, 2017, p. 270) e se essas relações de poder condicionam e limitam as possibilidades de diálogo, elas devem ser questionadas (BUTLER, 2020, p. 40). Me debruçar sobre as questões que envolvem a diversidade e inclusão de grupos minorizados, especialmente o da população LGBTQIA+ nas organizações brasileiras, foi um desafio encarado como necessário, uma vez que o assunto é relativamente recente e ainda evitado por uma parcela significativa da população. Conforme sugestão de Theodorakopoulos e Budhwar (2015), é importante que mais trabalhos com foco na orientação sexual, da perspectiva da inclusão nas organizações sejam feitos.

Para Polese (2020), a discriminação de raça, gênero e sexualidade têm força e caráter global. Racismo, LGBTfobia e machismo podem ser manifestados de diferentes formas, sutis ou explícitas. No ambiente de trabalho, não se aplicam de forma igual a todo trabalhador. Geralmente, refletem as desigualdades, uma vez que as microagressões são quase sempre direcionadas a pessoas com menos poder, como mulheres, negros, lésbicas, gays, bissexuais, transgêneros e pessoas queer. Estima-se que para mais de 60% das mulheres as microagressões são uma realidade no local de trabalho. Mais do que os trabalhadores homens, elas geralmente precisam comprovar sua competência e são com mais frequência questionadas em sua área de especialização (POLESE, 2020, p. 37)

Discutir a relação entre sexualidade e o ambiente de trabalho é uma questão de amplo interesse, incluindo os de natureza empresarial, uma vez que as estruturas organizacionais são moldadas a partir do ambiente social e dos valores difundidos pelas famílias, pela educação, pela religião e pelo Estado (AYDIN; COLGAN, 2020). Pelos debates, pode-se construir estratégias de gestão, definir posições e cargos, formas de acessos e de garantia de direitos. Quanto mais se constata a consolidação de valores heteronormativos, mais se observa práticas de iniquidade em relação a salários, benefícios, discriminação e até agressões físicas ou verbais, nos ambientes corporativos (IRIGARAY, 2017). A heteronormatividade implica em diferentes formas de marginalização e discriminação às pessoas homossexuais ou bissexuais, no ambiente de trabalho, tais como a exclusão desses aos benefícios oferecidos aos empregados casados ou inclusão nas apólices de seguros de vida (PULCHER; GUERCI; KÖLLNER, 2020)

Se, para Irigaray (2017), de certa forma, “as empresas assumem que seus empregados separam suas características e interesses pessoais dos profissionais”, subjugando a dimensão

de indivíduo ao bem comum organizacional, para Bulgarelli (2008), Caproni Neto, Saraiva e Bicalho (2014) e Clark (2012) barreiras de crescimento profissional existem de forma declarada e velada para indivíduos não-heterossexuais. Elas podem estar relacionadas a ameaças de perda de emprego, de perda da função, de assédio moral e outras.

Estudos apontam que a representatividade da população LGBTQIA+ não pode ser analisada de forma generalizada, sem levarmos em conta as especificidades de cada subgrupo (PANISA, 2020). As mulheres lésbicas, por exemplo, são mais propensas do que outras mulheres a sofrerem humilhações no ambiente de trabalho e optam por não falar sobre suas vidas privadas devido à probabilidade de sofrerem discriminação e preconceito (IRIGARAY; FREITAS, 2011; POLESE, 2020, p. 38). Elas não compartilham o mesmo espaço de expressão identitária que os gays, por exemplo, porque eles próprios reproduzem atitudes de exclusão social em relação a elas (PANISA, 2020). Ainda, segundo Panisa (2020) os gays considerados não-afeminados discriminam e reproduzem discriminações contra os gays-afeminados, por esses serem considerados ‘inferiores’. Mas, apesar da discriminação e hostilidade ser recorrente a ambos, gays e lésbicas, são os travestis e transexuais que sofrem as maiores violências, tornando-se vítimas de intolerância, invisibilidade e impossibilidades no mercado de trabalho, mesmo quando são acadêmica e profissionalmente competentes (CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014; IRIGARAY, 2013; PANISA, 2020). Em termos profissionais, uma pessoa transexual ou travesti entende que para estar segura, tem de atuar num salão de cabeleireiro ou na prostituição. Lá “é o lugar destinado para quem é assim. Apenas ali haverá algum tipo de respeito e reconhecimento. Fora dali o risco é imenso, até de morte” (BULGARELLI, 2008, p. 121). Desse modo, em ambientes corporativos onde a cultura ameaça a segurança dos LGBTQIA+, o sujeito homossexual adota estratégias de sobrevivência. Embora existam os que vão declarar sua orientação sexual em todas as arenas sociais, outros vão assumir-se apenas em seu círculo privado, e outros, ainda, ‘não vão sair do armário’ (CLARK, 2017), preferindo manter sua orientação sexual em absoluto sigilo, em todas as esferas de sua vida (IRIGARAY, 2017).

Não ter a ‘cara da empresa’ é dar motivos para desconfiança, ser cobrado com mais rigor e descartado com mais facilidade. Por outro lado, a tendência é identificar qualidade, inovação e competência nos que se encaixam no padrão dominante. A esses, são concedidos maior flexibilidade e mais investimento no desenvolvimento da carreira. As empresas, agindo dessa forma, promovem “sofrimento, humilhação, vulnerabilidades, desvantagens concretas e simbólicas, afetando profundamente a vida de quem é diferente, de quem não é tido como normal ou, pior ainda, como perfeito” (BULGARELLI, 2008, p. 111).

Foucault (2017) afirma que as formas de poder, tais como vigiar, controlar, se encarregar do comportamento dos indivíduos, dos seus atos e suas maneiras de fazer, apesar de redundarem em interdição e punição, têm como objetivo obrigar os indivíduos a aumentar sua eficácia, suas forças, suas aptidões (FOUCAULT, 2017, p. 73). Em resumo, situá-los onde fossem mais úteis, formá-los para terem essa ou aquela capacidade, é percebido como um modelo de gestão que visa favorecer o aumento da produtividade. Mas, o que se constatou, especialmente a partir dos anos 2000, é que para garantir a melhoria nos processos de trabalho, aumento da produtividade e criatividade, os funcionários precisam sentir-se confortáveis e à vontade, sendo eles mesmos, competindo aos gestores organizacionais oferecerem suporte, encorajarem e incentivarem a valorização das diferenças individuais (BULGARELLI, 2008; CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014; FULLERTON, 2013; THEODORAKOPOULOS; BUDHWAR, 2015).

Sendo assim, criar condições para que o ambiente de trabalho seja propício ao desenvolvimento dos seus times, tornando-o um espaço responsivo, acolhedor e inspirador, onde todos possam exercer suas atividades laborais, criar laços afetivos e de confiança com seus pares e vínculos mais duradouros com a empresa passa a ser prioridade para as organizações. Fazê-lo, no entanto, demanda líderes preparados, esclarecidos, com habilidade de comunicação, dando feedbacks e reconhecendo os valores individuais, incentivando a proatividade, criatividade e comprometimento das equipe de trabalho (ARNAUD, 2008; BARBIERI, 2014; BULGARELLI, 2008; DAHLING et al., 2016; FULLERTON, 2013; MAGGIOLINI; NANINI, 2006).

Pulcher, Guerci e Köllner (2020) ponderam, no entanto, que para que a mudança organizacional se dê, são necessárias estratégias, competências e habilidades, sendo a primeira a que diz respeito à disponibilidade da empresa contar com recursos materiais, financeiros, culturais, políticos e históricos a fim de obterem apoio, seja através de mecanismos de recompensa ou punição. Para os autores, a construção de racionalidades ou razões que sustentem a mudança da cultura organizacional é estrategicamente relevante para envolver e mobilizar as pessoas, de acordo com o que se deseja, tornando o arranjo compreensível e significativo. Por fim, é preciso que sejam criadas redes colaborativas, comprometidas com os novos propósitos (PULCHER; GUERCI; KÖLLNER, 2020).

Se, no caso italiano, descrito por Pulcher, Guerci e Köllner (2020), os sindicatos foram 'players' importantes da comunidade LGBTQIA+ no desfazimento da heteronormatividade existente nas organizações, no Brasil, a efetividade dos planos e programas de construção de políticas públicas realizados pelo Governo Federal para essa mesma população minorizada

sofreram reveses, evidenciando a enorme distância entre o que se determina fazer e o que de fato é feito (MELLO; AVELAR; MAROJA, 2012), especialmente a partir das eleições de 2018, conforme análise a seguir.

2.2.1 Política, Políticos e Estado

Ao abordar a crise de governabilidade das democracias, Chamayou (2020) alerta que oferecendo concessões e liberalidades, o Estado de bem-estar social gera expectativas frustradas, uma vez que há uma excessiva “disparidade entre o volume de reivindicações e as capacidades do governo” (CHAMAYOU, 2020, p. 310). Ao invés de a sociedade contar com políticos que educassem os cidadãos para desejarem menor intervenção do governo, graças a políticos viciados no jogo eleitoral e prometendo um Estado cada vez mais social, vê-se o sistema de Governo operando de forma pendular, alternando partidos impopulares que oferecem experiências repetidamente insatisfatórias a uma sociedade capitalista que lhe deposita uma ‘sobrecarga de demanda’ e que não admite intervenções na produção privada (CHAMAYOU, 2020, p. 313-314).

A chegada da extrema-direita ao poder no Brasil, em 2019, fez com que as pautas identitárias se distanciassem ainda mais do ideal de um Estado para todos, uma vez que o presidente do poder executivo apoia fortemente, mediante discurso ideológico, a afirmação identitária “não universalista, branca, heterossexual, fundamentalista e virulentamente anticomunista” (ALMEIDA, 2019, p. 18). O identitarismo, característico da ideologia neoliberal, supervaloriza o hiperindividualismo, o empreendedorismo, as metas e, concomitantemente, justifica a desvalorização da solidariedade e mecanismos de proteção social feita pelo Estado (ALMEIDA, 2019). A presença e o avanço do conservadorismo, disseminados principalmente por grupos religiosos, ainda que não controlem, interferem e são entraves à condução de políticas públicas e efetivação dos direitos LGBTQIA+ (SOUZA JR; MENDES, 2021). Segundo Arruda (2020), há de reconhecer a força e os riscos dessa nova ideologia inaugurada no Brasil.

O avanço do conservadorismo, alinhado ao fundamentalismo religioso, é um fato na realidade brasileira, alçando um parlamentar sem nenhuma expressividade à presidência do país, demonstrando a escolha da população por um governo de extrema direita. A retórica das igrejas neopentecostais, baseada nos valores morais e na família, fez com que as sociedades em que operam se tornassem mais polarizadas, com uma visão em preto e branco,

que não aceita nuances e, portanto, exclui qualquer tipo de compromisso ou negociação com as pautas que divergem das suas. Esse maniqueísmo, com seu apelo populista, serviu para fortalecer as perspectivas conservadoras no Brasil, acelerando o declínio dos partidos de esquerda. Assim, se a crescente influência das igrejas evangélicas na política nacional continuar a se fortalecer e ocupar mais espaços, não se pode desconsiderar a possibilidade de sérias reversões no que diz respeito à separação entre Igreja e Estado, embora a primeira não seja mais representada pela hierarquia católica romana, mas por esses grupos religiosos recém-ascendentes. Observa-se, portanto, que os esforços dos evangélicos na legislatura e no Estado sugerem fortemente que sua voz conservadora será uma força cada vez mais poderosa a ser reconhecida (ARRUDA, 2020, p. 3).

A relação entre o populismo de direita e as igrejas evangélicas neopentecostais, de discurso antiLGBT, que colocam o povo e a população LGBTQIA+ em campos opostos, mobiliza a população com a retórica religiosa, indo contra as conquistas de identidade de gênero e da orientação sexual, se tornando um empecilho ao processo de formulação e implementação de políticas públicas de combate à homofobia e de promoção da cidadania e dos direitos humanos dessa população (ARRUDA, 2020; MACEDO; JACOBUCCI, 2020; TASQUETTO; RORIZ, 2020). O ‘inimigo’ é construído como perigoso e uma ameaça ao comportamento ‘natural’ e aos valores nacionais e tradicionais das famílias (TASQUETTO; RORIZ, 2020).

Se Mello, Rezende e Brito (2014) pleiteiam o compartilhamento da responsabilidade pela segurança pública da população LGBTQIA+ entre o Estado e a sociedade civil brasileira, com a criação de espaços formais de debate que visem à superação da violência e discriminação a que estão expostos, Egan (2009), por sua vez, evidencia as dificuldades enfrentadas pelos norte-americanos. Nos Estados Unidos, um dos mais importantes e desenvolvidos players mundial, um em cada seis lésbicas ou homens gays experimentaram discriminação no emprego ou em casa, em suas vidas adultas. O autor ressalta que demitir alguém por ser gay ainda era prática legal em 29 dos 50 estados norte-americanos; que um em cada quatro homens homossexuais relata ter sido demitido, agredido, atacado fisicamente ou sexualmente abusado em algum momento de sua vida somente por ser gay. Seu estudo identificou que 22% dos estudantes homossexuais estadunidenses declaram sentirem-se inseguros em suas escolas, comparados com 7% de estudantes heterossexuais. Nos EUA, como ainda acontece no Brasil, casais gays enfrentam problemas relacionados à diferença na aplicação de leis de impostos, seguros e outras regulações se comparados a casais heterossexuais (EGAN, 2009).

Voltando ao Brasil, estudos evidenciam que pessoas não-heterossexuais, têm maior dificuldade para ver seus direitos garantidos, inclusive no ambiente organizacional, do que outras minorias, em virtude da homofobia e do heterossexismo (CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014). Quanto às incertezas em relação ao futuro da legislação federal, considera-se que, além das questões do conservadorismo religioso e do populismo de direita, outra causa da escassez de leis que priorizem a igualdade e garantia de direitos baseada na orientação sexual, é a baixa representatividade de políticos declaradamente LGBTQIA+ nos poderes legislativo, executivo e judiciário (REYNOLDS, 2013). Bulgarelli afirma que

As desvantagens concretas e simbólicas, individualmente ou combinadas, produzem minorias no sentido político, das relações de poder, uma vez que se encontram em situação de vulnerabilidade diante do padrão dominante. O padrão dominante tem o poder de influenciar, de ser referência, de se impor como normal, bom, bonito, correto e todos aqueles outros atributos de excelência (BULGARELLI, 2008, p. 159).

Embora em mais de 100 anos de vida republicana brasileira, o primeiro deputado gay, abertamente comprometido com a questão LGBTQIA+, ter sido eleito somente em 2010 (MELLO et al., 2012), o cenário nacional mostra-se diferente uma década depois, quando as eleições de 2020 foram consideradas históricas pela diversidade atingida nas câmaras municipais. De acordo com publicação da Universidade Federal de Santa Maria e com dados do TSE (UFSM, 2021), 48 candidatos LGBTI+ foram eleitos, 93 são suplentes, 16 aliadas à causa foram eleitas e outras 42 são suplentes. O total de votos recebidos pela população LGBTQIA+ passa de 450 mil. Em se tratando de candidatos trans, o número de eleitos aumentou 275%, totalizando 30 vereadores e vereadoras (UFSM, 2021).

O aumento progressivo percebido no número de candidaturas trans foi relacionado à possibilidade do uso do nome social no título de eleitor, desde 2018, permitindo que os candidatos não fiquem expostos à violência de terem seus nomes de registro divulgados (UFMG, 2020). Em Belo Horizonte, Minas Gerais, a primeira vereadora trans da história do Legislativo foi uma candidata do PDT, Duda Salabert. Em Aracaju, Sergipe, Linda Brasil também foi a primeira trans, vereadora do PSOL, mais votada dentre todos os eleitos. Em São Paulo capital, dois transexuais, Thammy Miranda (PL) e Erika Hilton (PSOL), figuram entre os vereadores mais votados.

A polaridade na qual a sociedade brasileira mergulhou encontra no embate entre o mais alto representante do poder executivo versus representantes dos poderes legislativo e

judiciário, seus principais protagonistas. Durante a sessão da CPI da Pandemia, realizada em 30 de setembro de 2021, a comunidade LGBTQIA+ se viu representada pelo senador Fabiano Contarato, do partido político REDE, do Espírito Santo. Ele fez um discurso histórico contra a homofobia, falando sobre a fragilidade no respeito à população LGBTQIA+, a equiparação do crime de homofobia ao de racismo e clamando pelos princípios da legalidade e da moralidade dos parlamentares (CNN, 2021).

Outro anúncio que mereceu destaque recente na imprensa e celebração por parte de especialistas das áreas da saúde pública, dos direitos humanos e da comunidade LGBTQIA+, foi a retirada da transexualidade da lista de doenças ou distúrbios mentais. O chamado “transtorno de identidade de gênero”, definição que considerava como doença mental a situação de indivíduos que não se identificam com o gênero que lhes foi atribuído no nascimento, permanece na CID-11 como “incongruência de gênero”, mas na categoria das ‘condições relativas à saúde sexual’. Atendendo a reivindicações de movimentos internacionais, inclusive de organizações de travestis e transexuais brasileiros, para a OMS, “há claras evidências científicas de que não se trata de doença mental, mas os cuidados de saúde a essa população podem ser oferecidos de forma melhor se a condição estiver dentro da CID” (MDH, 2021). Para Gustavo Rocha, ministro dos Direitos Humanos, a alteração pode contribuir para a redução do preconceito e estigma, sem reduzir os cuidados sobre o processo de acompanhamento médico de transição de gênero de travestis e transexuais. Para ele, “mudar a visão mundial da transexualidade, inclusive do ponto de vista médico, é fundamental para promover a cidadania e a integração das pessoas trans” (MDH, 2021).

Ainda que a aplicação de penas não seja imposta de forma regular e definitiva no Brasil, a aprovação de projetos que tornam a homofobia e a transfobia como crimes imprescritíveis e inafiançáveis, considerando hediondo o homicídio cometido contra a população LGBTQIA+, desde 2011, e a revisão da classificação da transexualidade são sinais de que avanços têm sido feitos pelo Estado, no sentido de criar mecanismos de defesa da integridade e segurança desse grupo minorizado.

E, enquanto se observa que “nunca se teve tanto e o que há é praticamente nada” (MELLO; AVELAR; MAROJA, 2012), para circularem e conviverem em ambientes hostis e discriminatórios, a população LGBTQIA+ adota estratégias de sobrevivência, mostrando-se, em certos casos, resilientes e adaptados positivamente, ainda que nem sempre de forma saudável, ante as adversidades que se manifestam rotineiramente (IRIGARAY; GOLDSCHMIDT; QUEIRÓZ, 2017). Para Patel e Feng (2020), um ambiente tolerante, flexível e aberto reduz o estresse e ansiedade dos funcionários, aumentando a produtividade,

engajamento, comprometimento e retenção dos membros da equipe. Promover iniciativas de socialização e de reconhecimento dos funcionários LGBTQIA+, combatendo práticas de discriminação, a despeito da aplicação das sanções previstas em lei e políticas públicas podem ser medidas percebidas como negativas por stakeholders mais conservadores, mas, geralmente, encaradas com neutralidade ou positividade pela maioria, a curto prazo. Avaliadas no longo prazo, ações de socialização, reconhecimento e inclusão são invariavelmente tidas como positivas (PATEL; FENG, 2020), o que demonstra haver capacidade de adaptação dos gestores às pressões promovidas pela sociedade, a partir de um conhecimento cada vez mais global, aplicado às realidades locais.

2.2.2 Cultura local *versus* conhecimento global

A socialização do conhecimento, a partir da globalização e do acesso livre e irrestrito à informação, ainda que nem tão livre e tantas vezes restrito devido às dificuldades oriundas das diferenças de classe e poder aquisitivo da população, tem sido fundamental não apenas para o desenvolvimento de produtos e tecnologia mas, igualmente, para mudanças sociais e conquista de direitos. Vivendo num mundo marcado por incertezas política, econômica e social, o conhecimento torna-se vantagem competitiva, mas também produtor de desigualdade, tanto econômica, quanto social e cultural, o que vai trazer demandas de redistribuição, de reconhecimento e de participação (FRASER, 2020, p. 28; TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 39).

O conceito de "software da mente", introduzido Hofstede e Hofstede (2005), faz referência ao comportamento das pessoas e suas "programações mentais" perante seus padrões de pensamento, sentimentos e ações. Para os autores, os recursos de um modelo mental de um indivíduo, o seu comportamento, fundamenta-se no ambiente social onde o sujeito foi criado e viveu suas experiências. Ao aplicarem um questionário a funcionários da IBM em mais de uma centena de países, os autores verificaram que para problemas iguais, as soluções dadas variavam, de um país para outro país, apresentando similaridades e diferenças contrastantes.

O Brasil é um dos países cujos resultados das dimensões culturais avaliadas estão disponíveis. A dimensão 'distância do poder' é a que se refere à hierarquia e avalia o quanto os membros de organizações ou instituições aceitam ou não a desigualdade. Sendo grande a distância do poder, como é o caso do Brasil, a diferença salarial entre o topo e a base dos

colaboradores das organizações é bastante ampla; a relação entre patrões e empregados é marcada por ser emocional e não racional, além de benevolente e paternalista; e os privilégios e símbolos de status são comuns e recorrentes (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005, p. 59). Em termos de uma cultura voltada para o coletivismo ou o individualismo, o Brasil tem características de agir de acordo com o desejo coletivo. O relacionamento entre empregadores e empregados brasileiros é baseado em valores morais, na lealdade aos grupos, quase uma relação de laços familiares (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005; IRIGARAY, 2014). Em estudo sobre assédio em quatro países, nos anos 90, estudantes brasileiros de ambos os sexos surpreenderam ao encarar o assédio sexual como um ‘passatempo prejudicial’ e não como um abuso de poder ou discriminação de gênero (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005, p. 134). Ainda na dimensão que avalia a ‘evitação da incerteza’, para o brasileiro, o que é diferente é estranho e, por isso mesmo, ele precisa de regras, ainda que não as siga. A motivação para o trabalho é muito mais pela segurança do que pela estima ou senso de pertencimento (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005, p. 189). Por fim, a cultura do brasileiro é orientada pelo longo prazo. Desse modo, as relações tendem a priorizar o senso comum e corrigir as injustiças (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005, p. 232).

Se o estudo de Hofstede e Hofstede (2005) conseguiu identificar características da influência das culturas sociais locais na cultura das organizações (IRIGARAY, 2014), para Ishikura (2008) as fronteiras nacionais deixam de ter importância, uma vez que os clientes passaram a acessar informações e comprar produtos em qualquer lugar do mundo, no processo de globalização. Para o autor, a “economia baseada no conhecimento e o conhecimento como arma de competitividade ganharam importância, pois o valor é encontrado mais no intangível” (ISHIKURA, 2008, p. 166). O desafio para as marcas passa a ser, então, o de transformar o conhecimento global em aprendizado adaptado à realidade própria, gerando valores e uma vantagem competitiva efetiva.

Olhando para o exterior, para os modelos de D&I já implantados em países desenvolvidos e para as experiências extraídas e relatadas, parece ser necessário construir trajetórias que incluam as especificidades locais, tanto em termos de cultura quanto de modo e condições de vida e trabalho, de forma a darem longevidade ao futuro de suas organizações articulando as metáforas, símbolos e conceitos que orientam as atividades criadoras dos empregados, partindo das seguintes questões: “O que estamos tentando aprender? O que necessitamos saber? Para onde deveríamos estar indo? Quem somos nós?” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 50).

Não tendo nascido inclusivas, muito ao contrário, as empresas reproduziram o modelo de gestão dominante que negligencia “a questão da inclusão de minorias sexuais no local de trabalho” (AYDIN; OZEREN, 2020). Mergulhadas numa sociedade preconceituosa, onde a escravidão foi abolida há pouco mais de um século, onde a cultura do hiperindividualismo é estimulada (ALMEIDA, 2019) e que segue cada vez mais polarizada, sobretudo com a retórica recente e crescente das igrejas neopentecostais (ARRUDA, 2020), hostilizando os sujeitos LGBTQIA+, fazendo prevalecer a ideia de que eles são pessoas ‘suas’, que apresentam comportamento de risco e carecem de uma ‘higienização’, a partir de um padrão heterossexual (SOUZA JR; MENDES, 2021), as empresas vêm sendo instadas a se posicionar. Gerenciar a questão do respeito à identidade sexual dentro das esferas de sua influência, oferecendo abertura e deixando que os funcionários LGBTQIA+ se assumam, é uma decisão crítica e complexa que compete às empresas adotarem, deixando aos funcionários a decisão de se revelarem ou não, avaliando as implicações que suas identidades trarão ao longo de suas carreiras (AYDIN; OZEREN, 2020).

2.3 AS EMPRESAS TORNAM-SE INCLUSIVAS

Sendo as organizações reconhecidas como espaços onde a sexualidade e as relações de gênero integram seu cotidiano (CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014), essas passam a partilhar de um objetivo que envolve mais do que o desenvolvimento social, a inclusão e a cidadania. Para Veloso (2008), para um número cada vez maior de empresas, “atuar como uma empresa social e ambientalmente responsável significa agir pautada pelo respeito a diferentes conceitos de diversidade” (VELOSO, 2008, p. 45).

Para Clark (2012), Fullerton (2013) e Caproni Neto, Saraiva e Bicalho (2014), as expectativas no mundo corporativo estão mudando rapidamente e quanto mais o ambiente for flexível e inclusivo, mais cedo o trabalhador LGBTQIA+ se sentirá à vontade para declarar sua orientação sexual preocupando-se menos em esconder seu segredo, sentindo-se livre de pressão e estresse, estando mais relaxado e, conseqüentemente, mais focado no trabalho. Como resultado, além de sentir-se reconhecido, podendo criar e produzir mais, tornando-se visível e desafiando o discurso sexual hegemônico, o trabalhador pertencente ao grupo dos LGBTQIA+ pode contribuir para uma melhor conexão com os clientes e a sociedade. A empresa, além de elevar o seu moral, pode aumentar a retenção de seus funcionários (CLARK, 2012; FULLERTON, 2013; CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014).

Mediante sinais formais de uma política de equidade de oportunidades e de respeito, conclui-se que o senso de pertencimento em um ambiente de trabalho 'gay-friendly' permite ao empregado sentir-se mais integrado, acolhido e potencialmente mais produtivo, uma vez que ele está livre de julgamento ou discriminação por parte de seus colegas ou superiores (COLGAN et al., 2007; FULLERTON, 2013).

Ainda assim, apesar dos avanços sociais relacionados ao tema (CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014; MELLO et al., 2012), é necessário envidar mais esforços voltados para a inclusão da perspectiva da orientação sexual (THEODORAKOPOULOS; BUDHWAR, 2015). Mesmo em nível mundial, as minorias LGBTQIA+ ainda têm um longo caminho a percorrer até verem seus direitos plenamente incorporados às políticas de inclusão das empresas, tal como acontece no universo naturalizado da heterossexualidade (GOULART; HENNIGEN, 2014).

Atender às 'macronecessidades do trabalhador' (MARRAS, 2011) de maneira que esse ofereça à organização seu máximo empenho e dedicação, tentando ser ao máximo produtivo e inovador, integrando equipes coesas e consideradas o capital intelectual das organizações, deveria ser uma das prerrogativas essenciais dos líderes e gestores (FULLERTON, 2013; MARRAS, 2011; MORAES; OLIVEIRA, 2011). Combater a discriminação sobre a população LGBTQIA+ é um desafio, não só para a sociedade, mas especialmente para as empresas, onde estas passam parte significativa da sua vida social, subordinadas ao que Chamayou (2020) vai chamar de "o governo privado da vida", muitas vezes mais hábil e invasivo que o poder do Estado (CHAMAYOU, 2020, p. 121). Para o autor, pelo gigantismo de algumas corporações e amplitude de seus impactos sociais, a partir das decisões tomadas referentes a preços, investimentos, modelos a serem lançados no mercado, inovação, comunicação e marketing, tais organizações exercem uma "dominação estilística sobre a sociedade", governando muito mais do que os seus trabalhadores, mas para além de seus muros (CHAMAYOU, 2020, p. 121).

O preconceito existe há décadas e mudar uma cultura significa não tolerar qualquer comportamento inapropriado, especialmente se praticado pelos líderes ou gestores. Para Fullerton (2013), "se uma pessoa em uma posição senior faz uma piada inapropriada ou usa um termo degradante para se referir à orientação sexual de alguém, ele ou ela tem de ser contestados, sem medo de recriminação". O apoio da alta liderança, bem como treinamento e políticas organizacionais bem divulgadas a respeito da inclusão de pessoas LGBTQIA+, é essencial para a criação de um ambiente de trabalho inclusivo. É igualmente importante dar voz e vez aos empregados (FULLERTON, 2013).

O fato da atual gestão federal no Brasil e em alguns países do Ocidente ser feita por políticos conservadores, gera a expectativa da ratificação da heteronormatividade e traz à tona a discussão sobre a possibilidade da inflexão e retrocesso em alguns setores públicos e privados, prejudicando sobremaneira a continuidade de ações que garantam o respeito e os direitos civis às pessoas lésbicas, gays, bissexuais, transexuais e intersexuais (ARRUDA, 2020; MACEDO; JACOBUCCI, 2020; TASQUETTO; RORIZ, 2020).

Ressalte-se, todavia, que o ativismo digital e as conexões a partir do reconhecimento das identidades, através da Internet, já demonstraram que movimentos sociais, quando iniciados nas mídias sociais, são capazes de causar grandes mobilizações em nível mundial (MACHADO, 2007; PEREIRA, 2015; SANTOS, 2003; SOARES, 2016). É graças às redes sociais que fronteiras estão sendo quebradas (CLARK, 2012). A privacidade deixa de existir e as pessoas se vêem num mundo onde são constantemente questionadas e delas se espera autenticidade, sob pena de ‘cancelamento’. Para a autora, na esfera organizacional, “sair do armário” vale a pena, uma vez que os que autodeclaram sua orientação sexual perdem menos tempo preocupados em esconder segredos, sentindo-se mais livre e, inclusive, performando melhor nas questões ligadas ao trabalho (CLARK, 2012).

Além de produzirem mais, num mundo cada vez mais diversificado, assumindo sua orientação sexual, tornando-se visível e desafiando o discurso sexual hegemônico, o trabalhador pertencente ao grupo dos LGBTQIA+ pode contribuir para uma melhor conexão com os clientes, para o desenvolvimento de novos “insights” e melhorar a moral das equipes de trabalho. Conseqüentemente, a empresa se favorece do aumento da retenção dos indivíduos e do próprio conhecimento gerado por eles (BULGARELLI, 2008; CLARK, 2012; CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014; TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Ainda que esse movimento de flexibilização corporativo possa ser comparado ao que Chamayou (2020) classificou como “manobra clássica”, onde as empresas ostentam “boa vontade a fim de evitar a restrição jurídica” (CHAMAYOU, 2020, p. 248), ao estabelecerem práticas de não-discriminação, incorporando benefícios de maneira ampla e práticas de diversidade mais inclusivas, as empresas dão sinais significativos de que se preocupam com as questões sociais da atualidade. A constatação de que educação, comunicação, mobilização, sensibilização, bem como declarações de intenção, orientações sobre o quê e como garantir a experiência da tolerância, inclusão e diversidade têm papel fundamental na construção de um cenário positivo emergiu não apenas da revisão da literatura, mas, principalmente, a partir da ida ao campo e coleta de dados junto aos entrevistados. A convergência das impressões e conclusões se deu quando foi possível constatar que, na prática, o fato de a empresa abraçar a

comunidade LGBTQIA+ e demonstrar a ela seu apoio genuíno, impacta não apenas os negócios, mas também o conceito de igualdade, como teorizado por Bulgarelli (2008); Clark (2012); Caproni Neto, Saraiva e Bicalho (2014) e Schraeder (2017), e relatado especialmente pelos participantes deste estudo que atuam na empresa INPGI, do setor de petróleo, entrevistados para este estudo.

2.3.1 O dilema da justiça e do reconhecimento

O estudo deste tema, a ida ao campo e a revisão da literatura não deixam dúvidas de que os desafios enfrentados e os avanços alcançados na adaptação e implementação de programas de inclusão da população LGBTQIA+ nas organizações multi e transnacionais, bem como nas nacionais, se deram a partir da percepção de que havia um grupo minorizado de pessoas, tantas vezes invisibilizadas, que reivindicavam o reconhecimento de suas diferenças, reclamavam pela desigualdade e injustiças sofridas por seus membros. E, por isso, cabe introduzir as questões levantadas pela filósofa social, Fraser (2022), que afirma haver a evidência de uma impressionante proliferação de ativismos progressistas, em todo mundo.

Para Fraser (2022), “as lutas por reconhecimento ocorrem em um mundo onde há desigualdade material exarcebada”, o que seria o caso do Brasil. Partindo da constatação e conceituação de duas injustiças, a autora apresenta a injustiça sócio-econômica como a que tem suas raízes na estrutura político-econômica da sociedade. Nela, identifica-se a exploração da mão de obra, a marginalização econômica derivada de trabalhos indesejados e mal remunerados e a privação, impondo aos cidadãos a falta de acesso a bens materiais e qualidade de vida adequados. Já o outro tipo de injustiça é a injustiça cultural ou simbólica, baseada em padrões sociais de representação, interpretação e comunicação. Para exemplificar, Fraser (2022) cita a dominação cultural, a ausência de reconhecimento e o desrespeito, onde o sujeito é “rotineiramente difamado ou rebaixado em representações culturais públicas estereotipadas e/ou em interações na vida cotidiana” (FRASER, 2022, p.31).

É inegável que ambas as injustiças estão disseminadas nas sociedades contemporâneas, seja em países desenvolvidos ou nos em que estão em desenvolvimento, que beneficiam um grupo em detrimento de outros e que precisam ser combatidas. Para a injustiça econômica, Fraser relembra que o remédio pode ser uma reestruturação político-econômica que implique na redistribuição de renda, na reorganização da divisão de trabalho e na tomada de decisões democráticas nas decisões sobre investimentos. O “remédio” para a injustiça

econômica seria, então, a redistribuição. No caso da injustiça cultural, o “remédio” seria o reconhecimento, pressupondo haver o estabelecimento da revalorização das identidades desrespeitadas e dos produtos culturais dos grupos difamados, a transformação completa dos padrões sociais, a valorização positiva da diversidade. E, a partir dessa concepção, Fraser chama atenção para o que chamou de “dilema espinhoso”, uma vez que as políticas de redistribuição e de reconhecimento parecem ter objetivos mutuamente antagônicos. Na política de redistribuição é preciso promover a diferenciação de grupos; já na política de reconhecimento, o que se quer é mitigar tais diferenças (FRASER, 2022, p. 34).

Para efeito deste estudo, fiquemos com a elucidação da questão ligada à concepção da sexualidade. Note-se que, nos exemplos elencados, ao se referir aos homossexuais que estão “distribuídos ao longo de toda a estrutura da classe da sociedade capitalista, não ocupam uma posição específica na divisão do trabalho e não constituem uma classe explorada” (FRASER, 2022, p. 37), a autora aborda a questão levando em conta apenas os indivíduos gays, lésbicas e bissexuais, excluindo as pessoas transgênero e travestis, integrantes da população LGBTQIA+. Fraser afirma que a injustiça sofrida pelos homossexuais é, fundamentalmente, de caráter de reconhecimento, por terem sua sexualidade menosprezada, numa sociedade que privilegia a heterossexualidade. Sofrem homofobia, têm sua sexualidade rebaixada e “estão sujeitos à humilhações, assédio, discriminação e violência, e suas proteções e direitos jurídicos são negados” (FRASER, 2022, p. 38). Ainda assim, os homossexuais podem sofrer injustiças econômicas ao serem demitidos do trabalho ou não terem acesso a benefícios de bem-estar concedidos à famílias heterossexuais. Ainda assim, essas injustiças, se sofridas, não estão ‘enraizadas’ nas questões econômicas estruturantes, mas na injustiça que resulta de uma ‘estrutura cultural-valorativa injusta’.

Um exemplo assim deixa evidente que o remédio para a situação passa por valorizar o grupo, reconhecendo suas especificidades e necessidades. Já nos casos híbridos, que combinam as características da classe explorada com características da sexualidade menosprezada, vê-se que são situações bivalentes em que os grupos ou indivíduos experimentam ambas as estruturas – tanto a de opressão e subordinação político-econômica, quanto a de não reconhecimento cultural-valorativo da sociedade (FRASER, 2022, p. 39). Nesse caso, incluem-se especialmente as pessoas transgênero e os travestis, invisibilizadas, sujeitas à violência doméstica e social, impossibilidade de acesso ao mercado de trabalho e fadadas à baixa escolaridade e expectativa de vida (BULGARELLI, 2008; IRIGARAY, 2013; CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014). Para essas pessoas, um ou outro ‘remédio’ não basta, sendo preciso oferecer-lhes correção redistributiva e de reconhecimento.

A injustiça de gênero requer, portanto, mudanças econômicas, políticas e culturais. Uma proposta e aposta da autora é a desconstrução da dicotomia homo-hétero de modo que todas as identidades sexuais fixas sejam desestabilizadas, assegurando “um campo sexual de diferenças múltiplas, desbinarizadas, fluídas e sempre instáveis” (FRASER, 2022, p. 45). Essa imagem, reconhecida como utópica pela própria autora, só seria possível com base em uma “igualdade social aproximada”. Parecendo longe de poder ser implementada, sendo psicológica e politicamente inviável, tal desconstrução dependeria do afastamento de vínculos arraigados de “construções culturais de interesses e identidades”. Uma intervenção excessivamente desconstrutiva, nas palavras de Fraser, se revela “muito negativa e reativa” para inspirar lutas (FRASER, 2022, p. 56). Talvez seja o caso de, reconhecendo estarmos vivendo em um círculo vicioso de subordinação cultural e econômica, previstos por Fraser, refletirmos sobre como e quanto podemos avançar com as pautas da Responsabilidade Social Corporativa e da agenda ESG, incorporando as propostas de redistribuição e de reconhecimento nas políticas de diversidade e inclusão, ainda que de forma não tão radical.

2.3.2 Da Responsabilidade Social Corporativa ao ESG

É no movimento da Sustentabilidade e Responsabilidade Social Corporativa, que entrou na pauta da academia somente na metade do século XX, que a valorização da diversidade nas empresas encontra acolhida e aplicação prática (BULGARELLI, 2008; IRIGARAY et al., 2017). Por um lado, a Responsabilidade Social Corporativa (RSC) é interpretada como uma tentativa das organizações de preencherem o gap deixado pelo Estado, em níveis local, regional e global; por outro lado, é associada à mudança do papel do Estado, que divide suas responsabilidades entre os atores públicos e também privados (MELLO; AVELAR; BRITO, 2014; MELLO; AVELAR; MAROJA, 2012; SCHERER et al., 2016; SOUZA JR; MENDES, 2021). Isso significava impor aos empresários obrigações de produzir mais do que lucro ou seguir leis. Ética e filantropia, cidadania corporativa, valor compartilhado e gestão sustentável passaram a integrar as expectativas socialmente responsáveis de organizações modernas, que perseguiram políticas, decisões e ações que eram vistas como desejáveis pela sociedade, e que se proclamavam sustentáveis em um mercado cada vez mais competitivo e global (CARROLL, 2015).

Maggiolini e Nanini (2006) falam sobre duas abordagens que definem as organizações como socialmente responsáveis. A primeira, a que implementa uma série de ações específicas,

num determinado contexto histórico. O que são essas ações, convencionalmente percebidas como a identificação de entendimento do que significa responsabilidade para as empresas, tem se modificado ao longo dos anos e de lugar para lugar. Para os autores, a Responsabilidade Social Corporativa é simplesmente uma convenção social, cultural e historicamente determinada, não podendo ser, portanto, transferida de um contexto para outro. A RSC está, necessariamente, situada em contextos sócio-culturais específicos. Sobre a outra abordagem, Maggiolini e Nanini (2006) afirmam que a RSC pode ser encarada como mero instrumento de vantagem competitiva para as empresas ou, ainda, pode ser vista, pelo Estado ou pelas organizações, como um instrumento para alcançar o desenvolvimento, o que não conseguiriam numa orientação puramente competitiva, focada em lucro. Para os autores, avaliar uma empresa ‘socialmente responsável’ implica em entender sua natureza, seus objetivos, seu relacionamento intrínseco com o mercado e o contexto em que está inserida.

Carroll (2015) afirma que RSC se tornou uma linguagem vital e conhecida mundialmente, uma vez que a sociedade espera que os “negócios modernos” façam mais do que produzir dinheiro e obedecer leis. Para o autor, ética e filantropia ajudam a atender às expectativas socialmente responsáveis esperadas das organizações que se empenham para serem sustentáveis, em um mercado cada vez mais competitivo, dinâmico e global. Seja a empresa nova ou veterana no seu setor, entender essas expectativas servirá para balizar ações de RSC e tirar proveito delas. Bulgarelli (2008) alerta, no entanto, que os riscos impostos pelo padrão hegemônico são reais:

A direção das nossas empresas e instituições estão entregues a homens brancos e sem deficiência, com histórias de vida parecidas com um modo de agir padronizado e isso está colocando em risco o futuro, a sustentabilidade dessas organizações e a sustentabilidade do planeta (BULGARELLI, 2008, p. 127).

E, talvez, por isso mesmo, o conceito de RSC evoluiu e foi ampliado, cedendo lugar e protagonismo para as práticas ESG. Em português, encontra-se artigos e publicações com a tradução da sigla, que passa a ser ASG, significando Ambiental, Social e Governança. Para este estudo, fica mantida a sigla original e mundialmente reconhecida, ESG.

A diferença entre os conceitos de RSC e ESG são tênues mas fundamentais para o sistema de gestão corporativo. A RSC surgiu para padronizar a implementação de ações de sustentabilidade e de responsabilidade social das empresas, sendo uma forma de ‘autorregulação’. Ela define ações e estratégias empresariais, objetivando produzir impactos positivos para o meio ambiente e para os stakeholders internos e externos, sendo os resultados

obtidos pelas empresas um atrativo para as novas contratações (ESGBRAZIL, 2020). ESG, por outro lado, diz respeito a investimentos baseados em classificações de sustentabilidade gerados por agências especializadas. A base de análise são os relatórios anuais de sustentabilidade corporativa, demonstrações financeiras e outras informações públicas divulgadas por uma empresa. Enquanto o desempenho de RSC fica a critério da própria empresa, comparando-se ao benchmark do seu setor, os critérios de avaliação ESG são tidos como mais confiáveis. Os principais líderes de classificação e índices ESG são a Institutional Shareholder Services (ISS) e Morgan Stanley Capital International (MSCI). No Brasil, a B3 e a Standard and Poor's (S&P) lançaram um índice de ações com foco em ESG.

No Brasil, em 22 de dezembro de 2021, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) publicou a alteração das regras do Formulário de Referência, ampliando a exigência de divulgação de informações sobre os aspectos ESG dos negócios. As regras têm caráter de orientação para o mercado e não de obrigação (CONTEÚDO XP, 2021).

Em resumo, seguir as melhores práticas de RSC é um “ótimo primeiro passo para se tornar uma empresa sustentável”, reconhecida por “fazer o bem”. ESG está relacionado a métricas e índices bem definidos por terceiros, cruciais para tomada de decisão dos investidores (ESGBRAZIL, 2020). Esse é, então, o viés por onde os gestores passaram a mensurar o retorno do investimento, antes baseado apenas em faturamento e lucratividade, e agora, majoritariamente, no retorno promovido pela reputação de suas marcas.

3 METODOLOGIA

Dos métodos qualitativos conhecidos, a estratégia de investigação escolhida foi a Teoria Fundamentada em Dados (*Grounded Theory*), por ser a que permite à autora estudar experiências e eventos empíricos, seguindo sua intuição e as ideias iniciais sobre o eles. A teoria fundamentada permite descobrir o que acontece nos ambientes que se quer pesquisar. Permite conhecer e aprender sobre como é a vida dos participantes, a partir de suas próprias perspectivas, entender como eles explicam seus comportamentos e ações; permite interagir com eles, observá-los em seus ambientes, ouvir sobre as experiências que viveram. É um método que vem sendo usado nos estudos organizacionais, por permitir que o pesquisador atue junto aos participantes, reunindo dados suficientes que o conduzam à construção de conceitos e análises teóricas (BRYANT, 2017; CHARMAZ, 2009; CORBIN; STRAUSS, 2008; GRAY, 2012).

Neste capítulo, estão apresentadas a metodologia, os eventos, as barreiras e as estratégias metodológicas que permitiram a conclusão desta tese. Estão, ainda, revelados a autorreflexividade da autora, o seu lugar de fala e as contribuições interdisciplinares dos achados às organizações, em geral.

3.1 A ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

Desde o início, a escolha de realizar um estudo de natureza qualitativa foi mantida, uma vez que, das cinco características da pesquisa qualitativa, citadas por Yin (2016, p.7), este estudo contempla quatro delas, conforme abaixo:

- estudar o significado da vida das pessoas, nas condições da vida real;
- representar as opiniões e perspectivas das pessoas do estudo;
- contribuir com revelações sobre conceitos existentes ou emergentes que podem ajudar a explicar o comportamento social e humano;
- usar múltiplas fontes de evidência, em vez de se basear em uma única.

Considera-se que a pesquisa qualitativa, pelo seu próprio caráter indutivo, é capaz de gerar teorias e essas “não são aplicadas *a priori* ao objeto em estudo, mas surgem ou são descobertas a partir dos próprios dados empíricos” (GRAY, 2012, p. 140). Difícil de ser

definida por um paradigma, esta abordagem é perfeitamente aplicável em estudos ditos ‘modernistas’ ou interpretativistas do mundo social, onde a teorização apriorística é rejeitada (GRAY, 2012, p. 406).

Para estudar as questões pertinentes à inclusão do público LGBTQIA+ nas organizações brasileiras que estão se tornando inclusivas, a estratégia de investigação eleita foi a teoria fundamentada, por sua abordagem indutiva e, ao mesmo tempo, sistemática quanto ao desenho e análise de dados.

A metodologia de pesquisa fundamentada em dados oferece uma diretriz sistemática, porém flexível, para coleta e análise de dados, favorecendo a construção de uma teoria fundamentada com base nos próprios dados coletados (BRYANT, 2017; CHARMAZ, 2009; CORBIN; STRAUSS, 2008). Ao invés do uso de hipóteses pré-concebidas ou do uso de regras pré-formuladas, dá-se o envolvimento do pesquisador na coleta e análise de dados. A partir dessa análise, da redação de memorandos, que objetivam criar categorias, determinar relações e identificar lacunas, e da revisão bibliográfica somente após o desenvolvimento dessa análise preliminar, é que as teorias são construídas.

Desde o primeiro momento, os dados obtidos são separados, classificados e sintetizados, por meio de uma codificação qualitativa. Pela codificação, tais dados são refinados e, uma vez classificados, permitem estabelecer comparações com os demais dados coletados, gerando anotações analíticas preliminares, os chamados memorandos. E o processo de estudo segue com a comparação dos dados e a redação dos memorandos, refinando as ideias e suas interpretações, tornando-se mais sistematizadas em categorias analíticas provisórias. Charmaz (2009) as intitula de provisórias porque são essas categorias que vão permitir a criação de um instrumento conceitual sobre a experiência estudada, culminando em uma compreensão teórica ou uma 'teoria fundamentada'. A teoria fundamentada, resumidamente, compreende uma abordagem sistemática, indutiva e comparativa com o propósito de construir uma teoria (BRYANT, 2017; CHARMAZ, 2009; CORBIN; STRAUSS, 2008).

A Figura 2 ilustra o processo de pesquisa na teoria fundamentada.

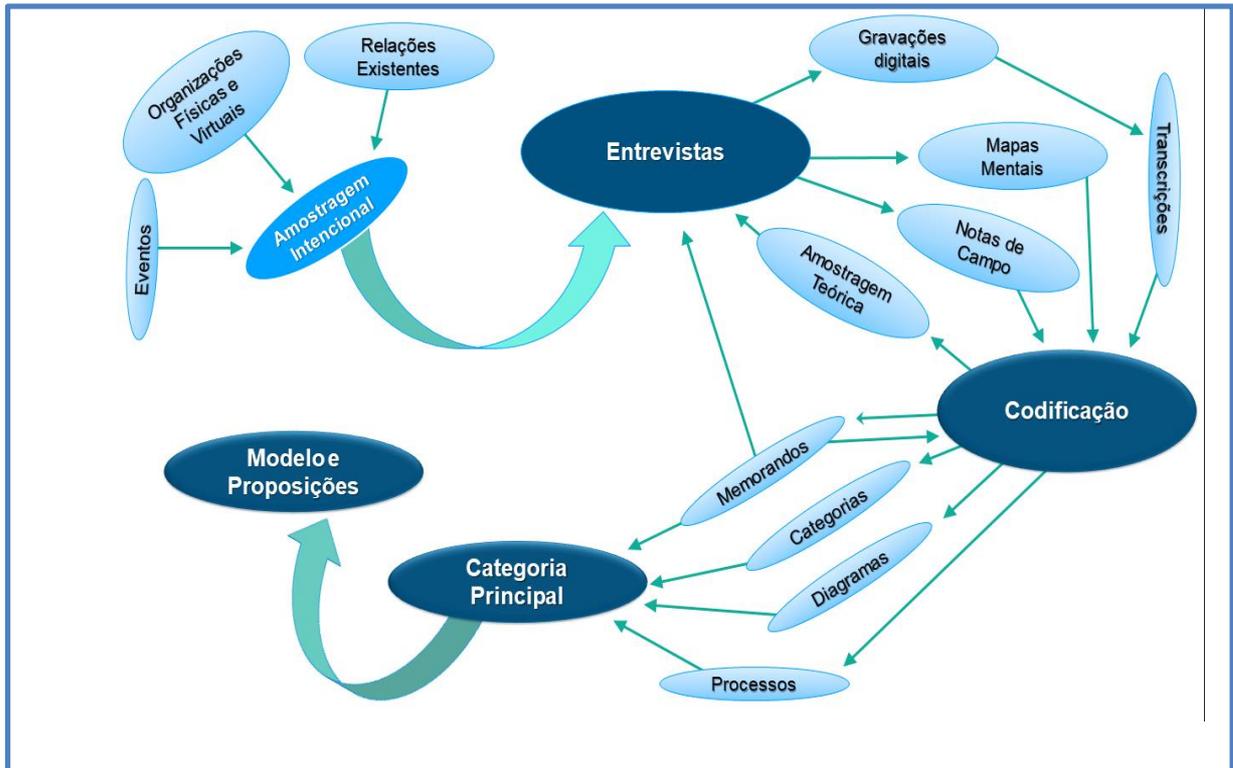


Figura 2 – O processo de pesquisa na Teoria Fundamentada

Fonte: Bryant, 2017. Traduzido e adaptado pela autora

Isto posto, para a construção deste estudo, não se partiu de hipóteses ou de uma fonte de literatura pré-determinada, que lhe servisse de base. Conforme Bryant (2017), na teoria fundamentada, “defende-se um ponto de partida o mais distante possível do envolvimento com a literatura, uma vez que o conhecimento de outras pesquisas pode influenciar o engajamento do pesquisador” (BRYANT, 2017, p. 29). Para Corbin e Strauss (2008), o pesquisador deve voltar à literatura quando tiver terminado sua coleta e análise de dados para confirmar ou descartar seus achados, bem como verificar se suas conclusões evidenciam uma literatura “incorreta, simplista ou que apenas explica parcialmente os fenômenos” (CORBIN; STRAUSS, 2008, p. 62).

Como prevê Gray (2012), a pesquisa deve começar com um propósito definido, mas também com o entendimento de que, quaisquer que sejam as ideias iniciais, tal propósito poderia ser modificado ou mesmo alterado radicalmente durante o próprio processo de pesquisa. Isto porque, a partir do processo da análise de dados, um achado ou um *gap* inesperado, mudanças de direção do projeto, novas posições, teorias ou visões poderiam emergir (BRYANT, 2017, p. 157; GRAY, 2012, p. 406).

E isso foi exatamente o que aconteceu, no processo de elaboração desta tese. Da proposta inicial apresentada ao Programa de Doutorado do LATEC, na UFF, passando pela versão defendida no momento da qualificação, à redação final das conclusões e achados, foram muitas idas e vindas, indecisões, modificações e ajustes. Charmaz (2009) diz que a escolha pelo método 'teoria fundamentada em dados' implica em um compromisso em apresentar um resultado que evidencie "um ajuste adequado dos dados, utilidade, densidade conceitual, durabilidade ao longo do tempo, ser passível de alterações e apresentar poder explicativo" (CHARMAZ, 2009, p. 19). Somente após entrevistar os participantes, codificar e analisar os dados, criar as categorias e fazer conexões baseadas e comparadas ao que foi apurado a partir da fundamentação teórica, redigir uma primeira versão da tese, corrigida e marcada de pedidos de ajustes, correções e de mais robustez, feitos pelo orientador, é que deu-se, enfim, a sensação de ter gerado um conhecimento capaz de colaborar para o processo de transformação de práticas organizacionais que impliquem em mudanças sociais.

Na pesquisa qualitativa, a habilidade de ver o mundo através dos olhos dos entrevistados, de escutar os sujeitos, inclusive nas entrelinhas, e perceber o sentido que dão ao que fazem, são elementos fundamentais que tornam possível emergir sentidos que dialoguem com as teorias já existentes. Por essa abordagem, aprende-se sobre o universo que se quer estudar, a partir de opiniões, sentimentos e interpretações, contexto e estruturas das vidas dos participantes, oferecendo à audiência um retrato interpretativo, do ponto de vista do pesquisador, ao invés de um retrato fiel ou estático (BRYANT, 2017; CHARMAZ, 2009; CORBIN; STRAUSS, 2008; GOLDENBERG, 1998; GRAY, 2012; YIN, 2016).

É consenso que não se pode exigir neutralidade do pesquisador, nem tampouco dos participantes (BRYANT, 2017; CHARMAZ, 2009; GRAY, 2012; YIN, 2016). Ambos carregam influências, fazem suposições, têm opiniões que acabam emergindo, quando eles estão frente à frente. Ainda assim, Charmaz (2009) alerta para o fato de que compete aos pesquisadores, e não aos participantes, serem reflexivos "em relação aquilo que levamos ao cenário da pesquisa, aquilo que percebemos e como o percebemos" (CHARMAZ, 2009, p. 32). No uso de fontes primárias de investigação, de modo especial, esse foi um exercício ao qual esta autora esteve atenta o tempo todo. Sob um olhar desprovido de qualquer preconceito, os encontros virtuais ocasionados pelas entrevistas foram momentos de verdadeira empatia para com a realidade enfrentada pelos estudados.

3.2 COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA

Por tratar-se de uma pesquisa envolvendo seres humanos, seguiu-se o protocolo de pesquisa e o projeto de pesquisa de tese foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da Universidade Federal Fluminense, com uma proposta de elaboração de um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), através da Plataforma Brasil, no sítio eletrônico www.plataformabrasil.saude.gov.br. Charmaz (2009) alerta que, ao fazê-lo, o pesquisador deve enviar “questões suficientemente detalhadas para convencer os avaliadores de que não ocorrerá danos aos participantes, ainda que sejam abertas o suficiente para permitir o surgimento de dados imprevistos durante a entrevista” (CHARMAZ, 2009, p. 52).

O comitê, através de seus membros, exigiu quatro versões do projeto de pesquisa, sendo a maioria delas pertinente. Mas, no envio do último parecer, constava a inusitada solicitação de que fosse enviado ao CEP uma cópia de um modelo de ‘carta de anuência’ (ANEXO II), declarando o interesse da empresa em participar do projeto, através de seu funcionário. Na carta deveriam constar, o nome da empresa, a identificação do nome do gestor do departamento, sua assinatura e carimbo.

Na ocasião, fins de abril de 2020, no Brasil já havia sido decretado o *lockdown*, e as pessoas já estavam trabalhando remotamente, ainda se adaptando ao novo sistema de *home office*. Era praticamente impossível ter acesso à agenda das lideranças das empresas para coleta das tais assinaturas, muito menos carimbos. Mediante uma contestação, enviada por e-mail ao Comitê, ficou acordado que, para a aprovação do projeto de pesquisa, bastaria colher as assinaturas digitalizadas, podendo o próprio funcionário assinar, caso não falasse em nome da empresa. E, claro, o uso do carimbo foi descartado. Assim foi feito. Após contatos por mensagens escritas e de áudio com os entrevistados, os documentos foram preenchidos e remetidos ao Comitê.

Considerando que todas as documentações exigidas foram apresentadas, a incorporação das solicitações de alterações foram atendidas e consideradas adequadas, o projeto de pesquisa desta tese foi aprovado, sob parecer consubstanciado número 4.698.274, conforme Anexo III.

3.3 AMOSTRAGEM

Por tratar-se de teoria fundamentada, convém distinguir o que seja amostragem teórica dos outros tipos de amostragem que, segundo Charmaz (2009, p. 139), podem ser:

- amostragem para refletir as distribuições de população;
- amostragem para tratar das questões de pesquisa iniciais;
- amostragem para encontrar casos negativos;
- amostragem para comprovar que não emergem mais dados novos.

Neste estudo, trabalhamos com os conceitos de amostras iniciais e amostras teóricas.

3.3.1 Amostra Inicial

A amostragem inicial é a que fornece o ponto de partida da pesquisa e não a elaboração e/ou o seu refinamento teórico. Para a amostragem inicial, critérios de amostragem para pessoas, representação de uma população, de casos, situações e/ou ambientes são estabelecidos, antes do pesquisador ir a campo (CHARMAZ, 2009, p.143). Quanto à seleção dos sujeitos, esta pesquisa trabalhou com uma amostra não probabilística intencional, uma vez que buscou “ entender determinadas práticas que existem em local, contexto e tempo específicos” (GRAY, 2012, p. 148). Exatamente como previsto pelo autor, a pesquisa trabalhou com pequena amostragem de pessoas que não foi integralmente planejada previamente, mas que evoluiu à medida que o trabalho de campo teve início.

A homogeneidade da amostra inicial foi garantida devido à definição da população de forma deliberada, com o objetivo de acessar aquelas que gerassem “os dados mais relevantes e fartos” (YIN, 2016, p.79) sobre o tema ‘inclusão de pessoas LGBTQIA+ nas organizações brasileiras’.

Inicialmente, seriam pesquisados, prioritariamente, lideranças, gestores e população LGBTQIA+ de empresas que se autodeclaram sustentáveis, que adotassem políticas de inclusão das minorias LGBTQIA+ e que publicam suas ações de Responsabilidade Social na mídia social e/ou impressa.

Sucedo que à medida que os primeiros atores para a amostra começavam a ser prospectados, as primeiras barreiras foram identificadas. Poucos profissionais e lideranças,

contactados majoritariamente pelo LinkedIn, mostraram-se dispostos a compartilhar suas experiências.

Para primeiro contato, um texto padrão foi feito para poder ser replicado, com as devidas alterações, caso a caso. Em linhas gerais, seguiu o modelo abaixo:

Olá, Fulano(a)!!! Muito prazer!!

Cheguei a você depois de ler seus posts ligados ao universo LGBTI+ e através de conexões comuns aqui no LinkedIn.

Me apresento como aluna do programa de Doutorado em Sistemas de Gestão em Sustentabilidade, na Universidade Federal Fluminense (UFF), em Niterói, RJ.

Em 29 de junho, participei de um Congresso, onde fui a responsável por um painel intitulado “*Corporate Responsibility, equality and diversity practice in organizations: the challenges of implementing theory in practice*”, no *18th Annual International Conference on Management*, em Atenas, Grécia. Ao lado de dezenas de palestrantes, de mais de 25 países dos 5 continentes, eu e mais 3 colegas apresentamos estudos sobre Inclusão e diversidade de minorias nas empresas. Meu foco de estudo pra tese é o grupo LGBTI+.

E é por isso que estou entrando em contato com você. Eu estou em fase final do Doutorado, onde preciso ir a campo (mesmo virtualmente, devido à COVID-19) entrevistar pessoas, lideranças e pessoas que têm lugar de fala.

É claro que você é uma delas!!

O tema da minha tese é “A inclusão de pessoas LGBTQI+ nas organizações, a gestão dessa minoria em ambientes multiculturais e a percepção de acolhimento e respeito à diversidade da orientação sexual dos trabalhadores”.

Então, te pergunto se você aceita colaborar com meus estudos e pesquisa e me conceder uma entrevista on line. Na expectativa de poder contar com um “ok” nessa aproximação, agradeço muitíssimo por você se posicionar, logo que possível.

Vou torcer que possamos manter contato e que suas experiências e *expertise* possam enriquecer minha produção acadêmica!!

Obrigadíssima por sua atenção!! (<https://www.linkedin.com/feed/>)

Após enviar essa mensagem a dezenas de contatos na rede, cinco profissionais retornaram agradecendo o contato e confirmando a disposição para participar do estudo. Dentre eles, destaca-se a participação de Reinaldo Bulgarelli, sócio-diretor da Txai Cidadania e Desenvolvimento Social, Secretário Executivo do Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ e autor do livro *Diversos Somos Todos* (2008). Reinaldo é uma referência nacional no tema, bem como para todos os demais entrevistados.

Também, pelo LinkedIn, as negativas foram feitas de forma bastante direta, às vezes de modo simpático e gentil, às vezes, de forma menos empática. De uma pessoa, talvez a maior ativista e mais reconhecida protagonista da inclusão de pessoas transgênero no mercado de trabalho, a negativa não deixou margem para negociação, conforme Figura 3:

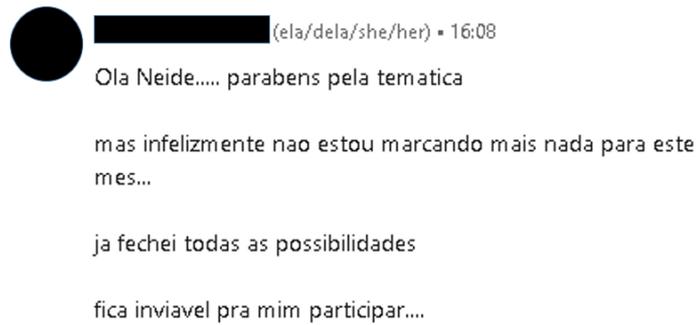


Figura 3 – Negativa a convite para entrevista

Fonte: <https://www.linkedin.com/in/neide-lúcia-almeida-82044225>

De outra pessoa convidada, igualmente influenciadora e ativista, a resposta pareceu protocolar, a partir de uma possível leitura enviesada, segundo interpretação pessoal. Por isso, a decisão de reiterar o pedido para a entrevista, conforme Figura 4:

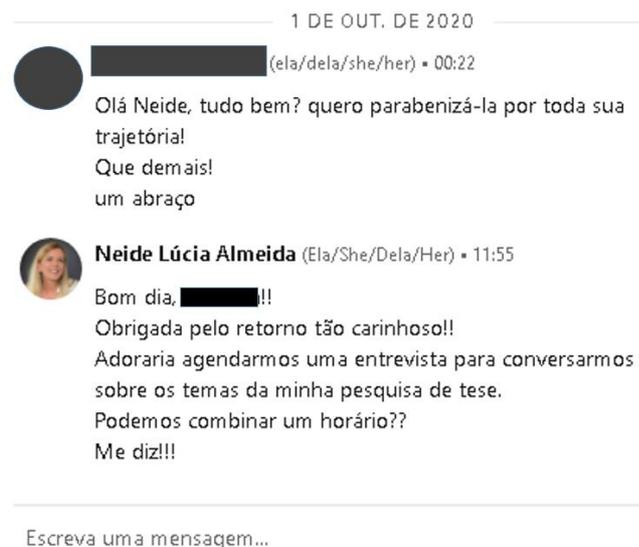


Figura 4 – Resposta e reiteração do convite para entrevista, sem retorno I

Fonte: <https://www.linkedin.com/in/neide-lúcia-almeida-82044225>

Cabe salientar que essa mesma pessoa, premiada internacionalmente pela Consultoria McKinsey pelas ações que promoveu em prol da comunidade LGBTQIA+ e *Top Voice* no LinkedIn, apesar de responder aos comentários e mostrar-se acessível nas trocas que seguimos mantemos em suas postagens, jamais respondeu ao pedido de entrevista para este estudo.

Na Figura 5, mais uma troca de mensagens, dessa vez com uma consultora em D&I, bastante atuante e renomada no Brasil, que também não redundou em entrevista.

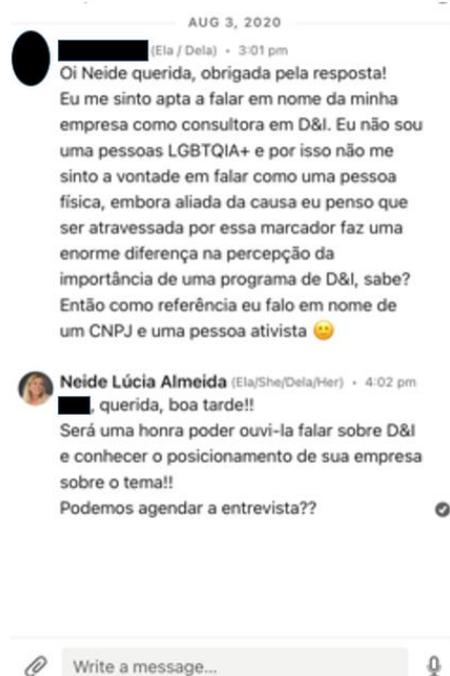


Figura 5 – Resposta e reiteração do convite para entrevista, sem retorno II

Fonte: <https://www.linkedin.com/in/neide-lúcia-almeida-82044225>

Além dos casos citados e mais alguns semelhantes, foram inúmeras as mensagens enviadas que sequer obtiveram respostas. Por essa razão, a técnica de amostragem bola de neve (*snow ball*) se mostrou eficaz. A cada entrevistado ou pessoas que tomavam conhecimento da pesquisa, a indicação de outros nomes acontecia, reconhecidos como novas prováveis ‘fonte de conhecimento’ (GRAY, 2012, p. 127).

Desse modo, além dos cinco entrevistados inicialmente acertados, outros sete se juntaram à amostra, totalizando 12 entrevistados, cujos perfis estão representados nas Figuras 6 a 10, a seguir:



Figura 6 – Perfil dos Entrevistados – Estado onde Reside

Fonte: a autora

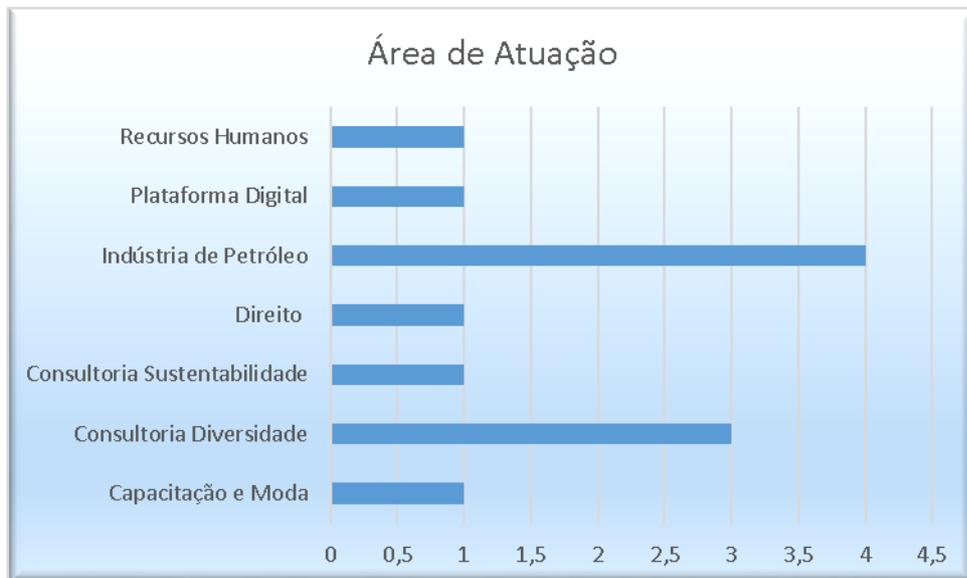


Figura 7 – Perfil dos Entrevistados – Área de Atuação

Fonte: a autora

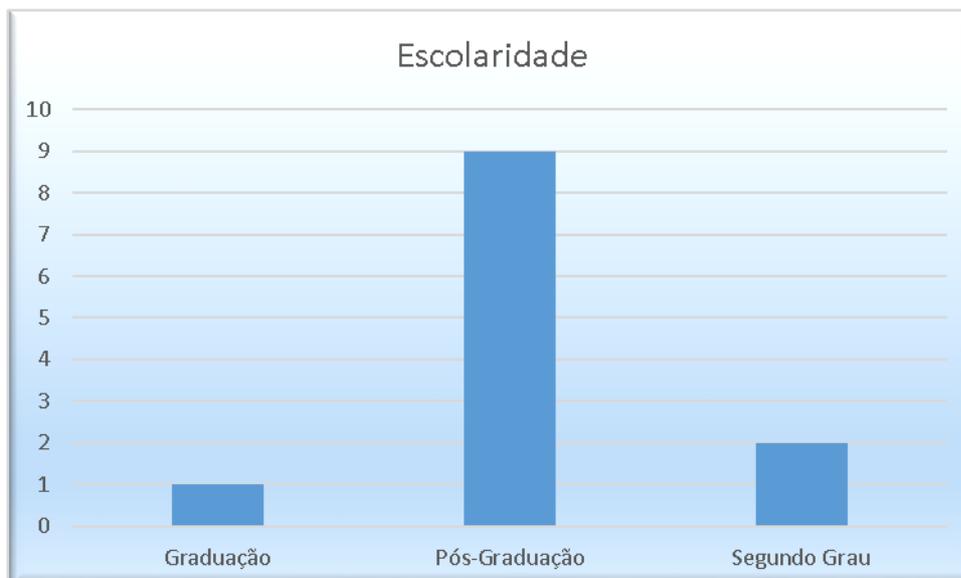


Figura 8 – Perfil dos Entrevistados – Escolaridade

Fonte: a autora

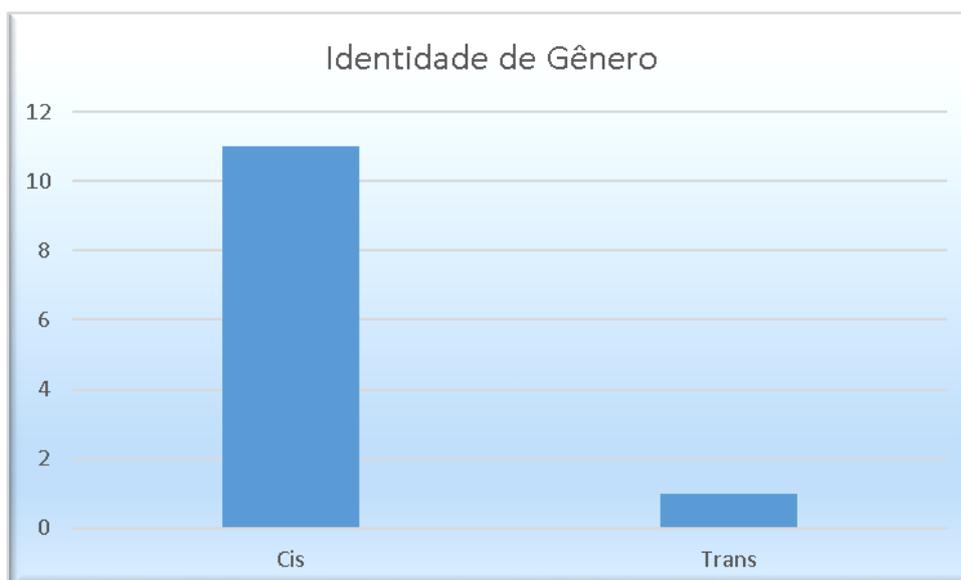


Figura 9 – Perfil dos Entrevistados – Identidade de Gênero

Fonte: a autora

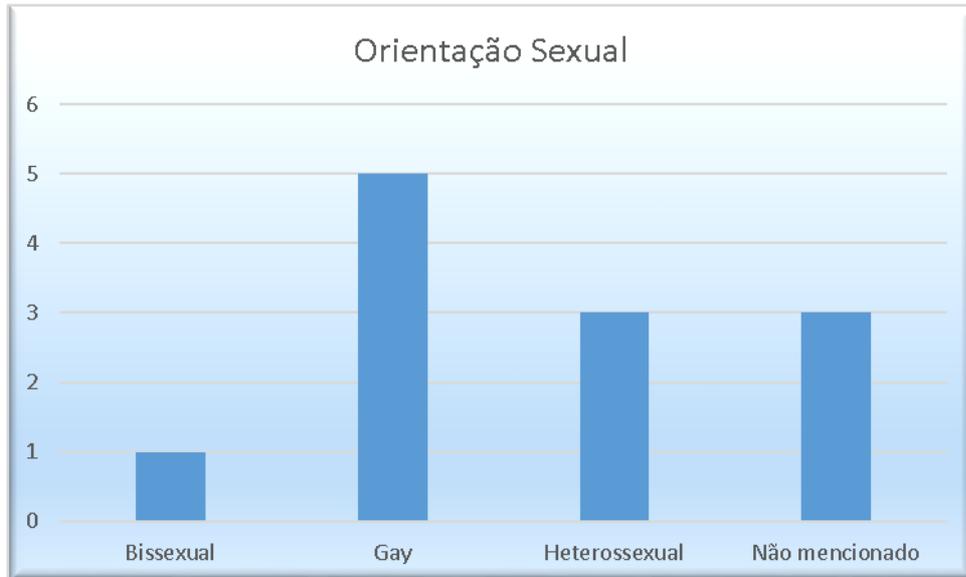


Figura 10 – Perfil dos Entrevistados – Orientação Sexual

Fonte: a autora

3.3.2 Amostra Teórica

Se a amostragem inicial é de onde se começa uma pesquisa, a amostragem teórica é a que orienta para onde se deve ir. O objetivo da amostragem teórica é a obtenção de dados que ajudem a explicar as categorias. Ela diz respeito ao desenvolvimento conceitual e teórico intencional; ela é emergente, estratégica, específica e sistemática. É ela que vai permitir os códigos, após coletados e analisados, tornarem-se categorias (CHARMAZ, 2009, p. 143).

A amostragem teórica é a que visa buscar e reunir pessoas, eventos ou informações pertinentes para elucidar, elaborar, refinar e definir os limites e a relevância das categorias de teoria que emergem dos dados. Ela é conduzida quando utilizamos a amostra inicial para desenvolver as propriedades das categorias até que não surjam novas categorias, tornando-as saturadas com dados (CHARMAZ, 2009, p. 135). A saturação, ou "suficiência teórica", ocorre quando os padrões vão sendo repetidos e a coleta de dados novos não revela outras categorias ou não desperta novos *insights* teóricos, o que aconteceu quando a transcrição da décima primeira e décima segunda entrevistas foram codificadas.

3.4 PRODUÇÃO DE DADOS

A realização de entrevista foi a abordagem utilizada para produção de dados de fontes primárias, uma vez que essas têm potencial para explorar os fatos e dados com mais profundidade, a partir das histórias e perspectivas dos informantes (GRAY, 2012, p. 301).

Se é verdade que na teoria fundamentada "tudo são dados", também o é o fato de que 'dados não são tudo'. Nem todo dado é útil, relevante ou adequado ao tema proposto e, por isso, aperfeiçoar a coleta de dados é o desafio da teoria fundamentada (BRYANT, 2017; CHARMAZ, 2009). Para Charmaz (2009, p. 36), "amostras pequenas e dados limitados não apresentam problemas porque os métodos da teoria fundamentada visam à elaboração de categorias conceituais e, dessa forma, a coleta de dados é orientada para o esclarecimento das propriedades de uma categoria e das relações entre as categorias".

Por ter uma visão do ponto de vista e do lugar de fala de gestora, mulher branca, cisgênero e heterossexual, o desejo imperativo de "imersão no mundo subjetivo do outro" (BARDIN, 2016, p. 96) e a possibilidade de ver o mundo através dos olhos dos pesquisados (BRYANT, 2017; CORBIN; STRAUSS, 2008; CHARMAZ, 2009; GOLDENBERG, 1998; GRAY, 2012; YIN, 2016) redundaram, definitivamente, em crescimento pessoal, mais consciência e empatia pela causa dessa população subrepresentada, tantas vezes invisibilizada e vítima de um número ainda absurdo de ataques homotransfóbicos, de homicídios e suicídios.

As entrevistas foram do tipo semiestruturada, uma vez que são essas as que permitem a inversão da ordem das perguntas, dependendo do rumo do que vai sendo dito, a eliminação de alguma que já tenha sido mencionada em outra situação ou ainda a inclusão de outra(s) que não tenha(m) sido prevista(s) previamente (GRAY, 2012, p. 302; YIN, 2016, p. 121).

O roteiro abaixo serviu de guia para a formulação das perguntas, que foram sendo adaptadas, suprimidas ou reiteradas, de acordo com a área de atuação e narrativa dos entrevistados. Vale ressaltar que, à exceção da pergunta 12, as perguntas não derivaram de sugestões de autores que serviram à fundamentação teórica deste estudo, mas, sim, da curiosidade da autora em relação ao tema e da sua experiência enquanto gestora.

Quadro 1 – Perguntas Semiestruturadas – Guia para Entrevista Virtual

PERGUNTAS SEMIESTRUTURADAS: GUIA PARA ENTREVISTA VIRTUAL	
Perguntas	Objetivos relacionados
1. No seu perfil, no LinkedIn, li que você é que sua empresa atua com e com programas de Diversidade e Inclusão. Por favor, para começar, me fala um pouco sobre você e me conta como o programa é de fato implementado.	<i>Estabelecer empatia e identificar o que está sendo feito nas empresas em termos de valorização da diversidade, de programas de inclusão da população LGBTQIA+.revisar</i>
2. Há um procedimento comum, algum protocolo ou algum modelo a ser seguido para implantação do programa de inclusão de desses grupos minorizados? Como são dados os primeiros passos?	<i>Verificar se há um procedimento ou modelo utilizado para implantação dos programas de inclusão da população LGBTI.</i>
3. Que ferramentas são usadas para medir o cumprimento do programa e a efetividade do esforço feito, a fim de que as diferentes minorias se sintam realmente acolhidas e incluídas dentro das organizações?	<i>Checar se são utilizadas ferramentas de verificação de cumprimento dos programas.</i>
4. Quando se fala em inclusão de minorias, diferentes autores citam os benefícios de um time plural e diversificado, seja para o incremento da criatividade, seja para a aceleração da inovação que podem imprimir. Na sua opinião, os gestores pensam assim também?	<i>Investigar se os gestores reconhecem benefícios da contratação de uma equipe diversificada e plural.</i>
5. E sobre as pessoas LGBTQIA+, como você avalia a questão da empregabilidade delas, hoje?	<i>Investigar a questão da empregabilidade das pessoas LGBTQIA+ nas empresas.</i>
6. Em termos de cultura de diversidade, é possível perceber nas empresas alguma preferência ou tendência a privilegiar a inclusão de um ou outro grupo, por exemplo o dos gênero e raça, ou de gays e lésbicas, em detrimento a profissionais do grupo trans? Se sim, de que forma se atua para mitigar essas diferenças?	<i>Investigar a questão da empregabilidade das pessoas LGBTQIA+ nas empresas.</i>
7. Qual a importância da criação dos grupos de afinidade dentro das empresas? A existência deles é uma regra ou ainda uma exceção na sua organização / nas organizações para as quais você trabalha?	<i>Identificar se existem grupos de afinidade na empresa e como funcionam.</i>
8. Em meus estudos recentes, me deparei com dificuldade em encontrar dados relacionados a programas de inclusão e diversidade oferecidos exclusivamente à minoria LGBTQIA+ nas empresas. Em geral, nos relatórios de sustentabilidade ou nas páginas eletrônicas dessas organizações, as referências são genéricas ou específicas para gênero ou raça. Como você avalia essa realidade?	<i>Comprovar que apesar de as empresas brasileiras não terem nascido inclusivas, elas estão se tornando inclusivas, a partir da assimilação de modelos importados de países desenvolvidos, onde práticas e literatura são mais avançados.</i>

PERGUNTAS SEMIESTRUTURADAS: GUIA PARA ENTREVISTA VIRTUAL	
Perguntas	Objetivos relacionados
9. Como tem sido lidar com o tema diversidade e inclusão, especialmente a das minorias LGBTQIA+ nas empresas, especialmente após a mudança de Governo, nas esferas municipal, estadual e federal, agora mais à direita e com um discurso mais “moralista” e radical?	<i>Investigar de que forma o governo atual de extrema direita interferiu (ou não) na continuidade dos programas de Diversidade e Inclusão das empresas.</i>
10. De que forma a pandemia que vimos enfrentando em 2020, com o novo Coronavírus, afetou os programas de inclusão e diversidade nas organizações?	<i>Checar se a pandemia enfrentada, desde março de 2020, afetou os programas de diversidade e inclusão em andamento nas organizações.</i>
11. Numa escala de 1 a 5, qual o seu sentimento quanto à percepção da comunidade LGBTQIA+ sobre avanços obtidos em empregabilidade e inclusão até o momento, sendo 1 totalmente insatisfeito e 5 totalmente satisfeito.	<i>Questionar a percepção das partes interessadas.</i>
12. Ainda tem algum ponto que você gostaria de mencionar ou reiterar que não abordamos? Alguma pergunta que gostaria de fazer? Por favor, faça suas considerações finais.	<i>Sair da entrevista deixando uma impressão positiva de realização (GRAY, 2012, p. 310; Yin, 2016, p.144).</i>

Fonte: Elaborado pela autora

3.4.1 Realizando as entrevistas

É através da entrevista intensiva que o pesquisador obtém respostas e esclarecimentos da interpretação de cada participante sobre si próprio e o contexto em que se insere (CHARMAZ, 2009, p. 46). Enquanto o entrevistador está interessado e querendo saber o máximo possível, estimulando a pessoa a responder e se abrir, o participante é quem fala. Assim, ouvir com sensibilidade e empatia, inclusive os temas que poderiam ser desconfortáveis ou mesmo grosseiros e íntimos, como poderia acontecer no caso da abordagem a entrevistados LGBTQIA+ foi uma competência à qual precisei estar atenta todo o tempo.

As 12 entrevistas foram agendadas para dias e horários definidos em comum acordo com os convidados. Por ter sido no período em que todos estavam trabalhando em suas próprias casas, no que se consagrou chamar de *home office*, e devidamente adaptados ao uso da Plataforma Zoom¹, os encontros aconteceram virtualmente, um entrevistado por vez.

¹ O Zoom Meeting é uma ferramenta de videoconferência, que suporta reuniões com até 500 participantes e 10 mil espectadores no modo webinar. A solução se destaca pela estabilidade da conexão em qualquer dispositivo. Oferece chat em tempo real, transferência de arquivos, controle de microfones, quadro de anotações, compartilhamento de tela de um ou mais membros com funções avançadas, gravação dos encontros em áudio e

Todos os entrevistados devolveram, antes ou depois da entrevista, a Carta de Anuência assinada por eles próprios, para ser remetida ao Comitê de Ética em Pesquisa, da UFF.

Foi solicitado aos entrevistados que formalizassem a autorização para uso de seus nomes reais e das empresas em que atuam ou o seu desejo de manter o anonimato (CRESWELL, 2007, p. 79), indicando um codinome com que preferissem ser identificados. Desse modo, os cinco entrevistados que optaram por manter suas identidades públicas aparecem nesta tese sempre citados com nome e sobrenome, bem como os nomes reais de suas empresas são narrados ao longo da análise de dados. Os que pediram anonimato estão identificados apenas pelo prenome que escolheram (coincidentalmente, dois deles escolheram o mesmo codinome, que foi dado ao que o escolheu primeiro) e suas empresas também seguirão ocultas, tendo sido usados nomes fictícios. Para todos os efeitos e em comum acordo, as áreas de atuação das empresas estão explícitas.

Na Tabela 1, em ordem cronológica da data da realização das entrevistas, tem-se uma visão geral da agenda das entrevistas realizadas.

Tabela 1 – Agenda de Entrevistas para tese de Doutorado

Entrevistados	Área de Atuação	Data	Horário agendado	Total em minutos	# páginas transcrição
Reinaldo Bulgarelli	Consultoria de Diversidade	10/07/2020	17:30h	104	23
Aline	Indústria de Petróleo	22/07/2020	16:00h	51	15
Sandra Vale	Consultoria de Diversidade	22/07/2020	18:00h	64	14
Bruna	Plataforma Digital	23/07/2020	18:00h	68	14
Thiago	Consultoria de Diversidade	24/07/2020	15:05h	84	19
Gabriela Blanchet	Direito	24/07/2020	18:30h	84	19
Tathiana	Recursos Humanos	27/07/2020	10:00h	68	14
Andréa Brazil	Capacitação e Moda	31/07/2020	15:00h	131	29
Cid Alledi Filho	Consultoria Sustentabilidade	04/08/2020	14:00h	96	17
Theodoro	Indústria de Petróleo	15/08/2020	10:30h	83	21
Antonio	Indústria de Petróleo	31/08/2020	19:00h	80	20
João	Indústria de Petróleo	01/09/2020	09:00h	66	19
Total:				979	224

Fonte: Elaborada pela autora

Cinco minutos antes de cada horário combinado, competia à entrevistadora enviar o *link* para acesso à sala de reunião *on line* e ficar aguardando a chegada do convidado. Como todos os contatos preliminares foram feitos via mensagens de texto ou de áudio, o dia da entrevista era o dia do primeiro encontro visual que estabeleceriam e, por isso mesmo, os cuidados com a imagem pessoal desta autora e do seu ambiente foram redobrados.

Dentre as categorias relevantes a serem observadas, citadas por Yin (2016, p. 129), foram objetos de observação as características de cada entrevistado, suas vestimentas, gestos, estado de espírito e humor, comportamento e comunicação não verbalizada, tom de voz e ritmo da fala, ambiente em que estavam inseridos, sua decoração, presença de outras pessoas ou animais de estimação, barulhos, sons de chamadas ou notificações no celular.

Visando estabelecer uma sintonia com cada entrevistado e causar uma boa primeira impressão, ao recebê-los na sala virtual, no papel de entrevistadora, esta autora deu-lhes as boas vindas, reiterou o motivo do contato e finalidade da entrevista, descreveu como ela seria realizada, garantiu-lhes privacidade, pediu e recebeu permissão para gravar a conversa (CRESWELL, 2007, p. 79; GRAY, 2012, p. 307).

Os encontros transcorreram em perfeita harmonia, num clima de intimidade e descontração, que proporcionou confidencialidades e momentos de muita sensibilidade e emoção levando ambas as partes às lágrimas e arrepios, em diversas ocasiões. Devido à conexão que estabelecemos, provavelmente facilitado pelo tema abordado, aconteceu de alguns participantes contarem histórias pessoais bastante delicadas e de foro íntimo e que, em alguns casos, não imaginariam falar mas que ‘fluíram’. Contar alguns detalhes poderia ter sido evitado, por não dizerem respeito ao estudo, mas interrompê-los não me cabia, já que “ao entrevistador, compete ouvir quando o participante parece estar reverenciando sentimentos em relação a um incidente descrito” (CHARMAZ, 2009, 52).

Independentemente de os entrevistados terem discorridos espontaneamente sobre suas experiências e memórias pessoais, ou a partir de estímulos ocorridos durante nossas conversas, os resultados foram a narração e construção de uma realidade, a partir de pontos de vista que serviram para objetivos específicos para aquele momento, não sendo, efetiva ou necessariamente, a verdadeira história ou realidade vivida. Para Charmaz, as diferenças entre entrevistador e entrevistado, de acordo com dados demográficos, econômicos ou sociais podem interferir no curso e conteúdo das entrevistas, tornando as respostas mais ou menos esclarecedoras, reveladoras, doloridas, catárticas, incômodas ou subjugadas (CHARMAZ, 2009, p. 49). Entre nós, considerei esclarecedores e reveladores todos os depoimentos, mesmos os mais íntimos como, por exemplo, o narrado nos relatos da travesti Andréa Brazil.

Naquele encontro, adentrei num mundo que, até então, imaginava existir, mas ao qual nunca tinha tido acesso, tornando-se, por isso mesmo, um dos mais marcantes e ricos que já experienciei.

Das prerrogativas de conversação permitidas aos participantes, elencadas por Charmaz (2009, p. 47-48), durante a realização das entrevistas foram observadas as seguintes situações, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Prerrogativas de Conversação permitidas aos participantes

Prerrogativa de Conversação	Participantes
Contar a sua história e conferir-lhe uma estrutura coerente;	<i>Reynaldo Bulgareli; Thiago; Andréa Brazil; Cid Alledi Filho; Theodoro; Anthonio</i>
Refletir sobre eventos anteriores;	<i>Reynaldo Bulgareli; Aline; Sandra Vale; Bruna; Thiago; Gabriela Blanchet; Tathiana; Andréa Brazil; Cid Alledi Filho; Theodoro; Anthonio; João</i>
Ser um especialista;	<i>Reynaldo Bulgareli; Sandra Vale; Thiago; Gabriela Blanchet; Cid Alledi Filho; João</i>
Selecionar o que e como dizer;	<i>Aline; Bruna; Gabriela Blanchet; Tathiana</i>
Compartilhar experiências significativas;	<i>Bruna; Andréa Brazil; Anthonio</i>
Manifestar ideias e sentimentos não permitidos em outros tipos de relações e ambientes;	<i>Aline; Bruna; Gabriela Blanchet; Tathiana; Andréa Brazil; Theodoro</i>
Receber apoio e compreensão	<i>Reynaldo Bulgareli; Aline; Sandra Vale; Bruna; Thiago; Gabriela Blanchet; Tathiana; Andréa Brazil; Cid Alledi Filho; Theodoro; Anthonio; João</i>

Fonte: Charmaz (2009, p. 47-48), adaptado pela autora

Todas as entrevistas foram gravadas em vídeo, com recursos do próprio Zoom, o que possibilitou a transcrição das mesmas. Reiterando Goldenberg (1998), o trabalho de transcrição é definitivamente longo e cansativo, mas importante para estudo e revisão, à medida que os temas vão surgindo, desde o início.

Para facilitar o processo de transcrição, algumas tentativas de uso de *software* foram feitas, incluindo o programa de reconhecimento de voz da Microsoft e do Google. E o que se mostrou menos sujeito a ruídos e interferências foi o recurso de aplicação de legendas do *Youtube*. O texto produzido a partir do vídeo é quase fiel, apresentando todos os vícios de linguagem, tais como as interjeições ‘né’, ‘aí’, ‘ah’, ‘putz’ e a linguagem coloquial, expressa em palavras como ‘cê’, ‘pra’, ‘vamo’, ‘tamo’ e outras.

No entanto, o recurso de legenda automática entrega o texto sem nenhuma formatação ou divisão de parágrafos ou fala. O texto vem ‘bloqueado’, cabendo ao pesquisador realizar uma minuciosa e cansativa terceira conferência do vídeo e do texto, separando as falas, inserindo pontuação e checando trechos omitidos, palavras ‘truncadas’ ou mesmo trocadas, para validação definitiva da reprodução *ipsis verbis*. Por exemplo, a palavra ‘diversidade’, inúmeras vezes foi trocada por ‘cidade’; a sigla LGBT ou LGBTQIA+ poucas vezes foi empregada corretamente, e o nome ‘Neide’, quando citado pelos entrevistados, era interpretado como ‘leite’, ‘deite’, ‘sheike’, dentre outras possibilidades de rimas. Essa constatação coincide com o sentimento de Charmaz quando relatou que "o fato de ter uma torrente contínua de erros de gravação me confundiu mais que o benefício proporcionado pela velocidade da fala" (CHARMAZ, 2009, p. 127).

Embora a possibilidade de ter os encontros gravados, em vídeos de alta definição, salvos em três diferentes ambientes virtuais, para serem assistidos inúmeras vezes, se preciso, a recomendação de manter um caderno de notas, com anotações curtas para revisão e reflexão posterior, fez sentido. A cada entrevista, com o cabeçalho previamente preenchido, contendo nome do entrevistado, data, hora, empresa a que pertencia, fez-se, em páginas individualizadas, o que Yin (2016, p. 144) chama de “breves apontamentos” e Gray (2012, p. 264) chama de “diários”, conforme Figura 11.

Na teoria fundamentada, tais termos ou ainda a expressão “notas de campo” desaparecem e passam ser pensados como memorandos. Escritos durante o processo de coleta de dados, os memorandos são anotações analíticas informais que vão sendo redigidos ao longo dos anos de estudo, a partir das observações e *insights* nas sessões de orientação, das discussões e contribuições nos encontros do grupo de pesquisa e, igualmente, no decorrer de cada entrevista. À medida que a pesquisa avança em direção a conceitos mais focados e abstratos, os memorandos também se tornam mais precisos e, em alguns casos, mais formais e estruturados (BRYANT, 2017, p.198-199). Eles servem a uma variedade de propósitos, mas têm em comum o papel de integrar os processos de abstração e conceituação que movem a pesquisa da coleta de dados, abrangendo os processos de desenvolvimento e refinamento conceitual para a articulação de uma teoria ou modelo (BRYANT, 2017; CHARMAZ, 2009). Redigidos durante as entrevistas, de modo que não perturbem ou desviem a atenção dos participantes, ajudam a registrar informações julgadas relevantes, curiosas ou desconhecidas, que precisam ser investigadas *a posteriori*, evitando a interrupção da construção do pensamento e do discurso do interlocutor.

A Figura 11 traz alguns memorandos manuscritos em um caderno de anotação, curtos, fluidos, informalmente produzidos durante todo o processo de construção desta tese. Mesmo redigidos há tempos e "mantidos silenciosos por algum tempo" (CHARMAZ, 2009, p. 111) essas são anotações e registros de ideias e percepções captadas, que serviram de mero esboço, conexões conceituais ou de núcleo analítico para este estudo.

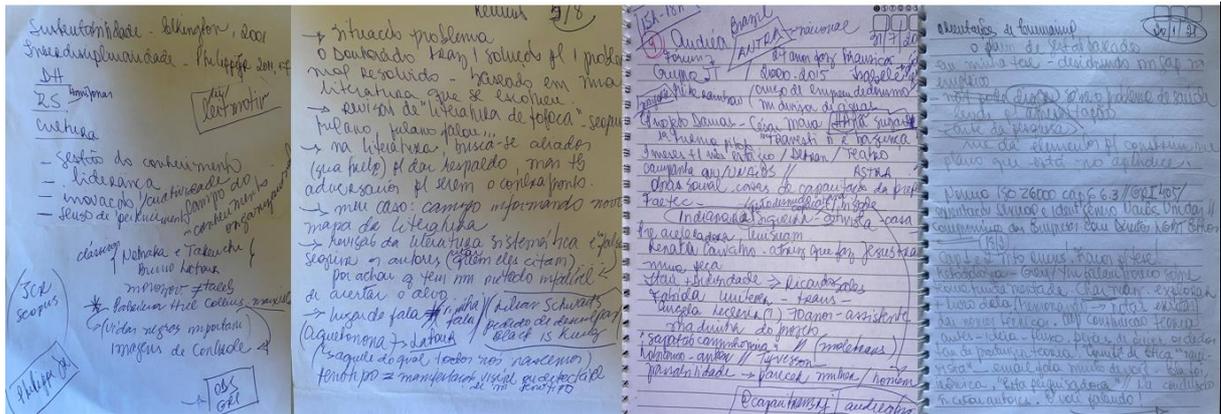


Figura 11 – Memorandos diversos

Fonte: A autora

Das sete características das entrevistas semiestruturadas elencadas por Gray (2012, p.303), seis puderam ser constatadas, a partir da experiência desta autora enquanto entrevistadora. Os dados estão descritos, no Quadro, a seguir:

Quadro 3 – Entrevistas Semiestruturadas – características e experiências constatadas

Entrevistas Semiestruturadas	
Características	Experiências constatadas
Lenta, precisa de tempo para captar e analisar dados.	As 12 entrevistas somam 979 minutos de gravação em vídeo, através da plataforma Zoom. A mais breve durou 51 minutos e a mais longa durou 131 minutos. Todos os vídeos foram gravados no laptop pessoal da autora e exportados para suas contas no <i>Google Drive</i> e no <i>Youtube</i> , garantindo a segurança do armazenamento dos dados e a privacidade do que foi revelado nas conversas.
O entrevistador se refere a um guia contendo uma mistura de perguntas aberta e fechada.	A cada início dos encontros virtuais, a entrevistadora se apresentava, pedia autorização para gravar a conversa (o que foi consentido por todos os entrevistados), fazia uma breve leitura do que conhecia sobre os entrevistados e os alertava sobre como conduziria a entrevista, a partir de um roteiro de perguntas que serviria de guia, deixando-os à vontade para falar.

<p>Às vezes, guiada pelo entrevistador, outras vezes, pelo informante.</p>	<p>Em todos os encontros, a preocupação foi manter a conversa saudável fluindo, demonstrar sincero interesse nas respostas e narração do entrevistado e tornar a conversa em uma conversa natural (YIN, 2016, p. 121). A fim de aprender com os entrevistados, seguir as dicas de Yin (2016) foi essencial. Assim, falar moderadamente, ser não diretiva, manter-se neutra, manter uma boa relação com o participante, usar um protocolo de entrevista que permitisse uma ‘conversa guiada’ e analisar o momento ideal de mudar de assunto ou buscar mais detalhes, foram cuidados presentes e, certamente, fundamentais para o estabelecimento de empatia entre as partes.</p>
<p>Partes quantitativas fáceis de analisar.</p>	<p>Para Goldenberg (1998, p. 146), “a análise qualitativa não rejeita toda e qualquer forma de quantificação”. Com a aquisição de uma licença do software NVivo, líder do mercado do CAQDAS (<i>computer-assisted qualitative data analysis software</i>), foi possível “importar transcrições, trabalhar seus dados, codificar e reunir trechos de texto, de acordo com os códigos definidos (GRAY, 2012, p. 419). Um número superlativo, revelado após as entrevistas, foi o total de páginas redigidas exclusivamente com a transcrição das 12 entrevistas: 224 páginas, com espaçamento simples, fonte Arial, tamanho 12, margens superior, inferior, à direita e à esquerda de 2cm, em papel A4.</p>
<p>Mistura de visão positivista e não positivista.</p>	<p>Como o tema implicava na abordagem de tópicos sensíveis, fossem de natureza das dores pessoais (no caso dos entrevistados LGBTQIA+) ou coletivas (no caso das perguntas relativas ao atual governo, de direita, declaradamente heteronormativo e homotransfóbico), sentimentos de preocupação, inconformidade, medo e raiva foram mencionados. Mas também houve a verbalização da esperança em dias melhores, em ‘saídas’ e ‘salvação’, além do reconhecimento da importância dos aliados à causa. De natureza genuinamente positivista, esta autora procurou terminar todas as entrevistas perguntando a cada entrevistado se teriam mais alguma colocação, comentário ou pergunta que quisessem ver respondidas, visando deixarem “a entrevista com uma sensação positiva de realização” (GRAY, 2012, p. 310). Lendo as transcrições e revendo os vídeos, constata-se que o objetivo foi alcançado, uma vez que, invariavelmente, as despedidas são mutuamente afetuosas, a maioria com pose e sorrisos para fotos de registro, compartilhadas entre pesquisadora e convidados.</p>
<p>Mais difícil de garantir o anonimato.</p>	<p>Indiscutivelmente, manter o anonimato dos entrevistados que, por força da política das empresas, estão identificados por codinomes, não é tarefa fácil. Como cinco entrevistados autorizaram usar seus nomes e sobrenomes, por serem pessoas públicas, ficou acertado que os outros entrevistados anônimos serão identificados apenas por um prenome.</p>

Fonte: Adaptado de Gray (2012, p. 303), pela autora

Levando-se em conta a dificuldade em conseguir novos agendamentos com potenciais sujeitos de pesquisa, após entrevistar os 12 participantes e assistir às gravações, a sugestão de que os tamanhos de amostra na pesquisa qualitativa não devem ser grandes a ponto de ficar difícil extrair dados densos e ricos (CHARMAZ, 2009, p. 252; GRAY, 2012, p. 148) e de que houve a saturação de dados, com redundância nas informações sem novas revelações que permitissem novos *insights*, os dados obtidos foram considerados suficientes.

Em relação aos procedimentos técnicos adotados na coleta de dados de fontes secundárias, foi feita uma pesquisa bibliográfica, a partir da consulta de palavras-chave

pertinentes ao tema (LGBT, LGBTI+, LGBTQIA+, diversidade e inclusão, responsabilidade social corporativa, direitos humanos), que constassem nos títulos dos artigos publicados em bases de dados da *Emerald Insight*, *Scielo*, *Scopus* e *Google Scholar*.

3.5 CODIFICAÇÃO

A codificação, mais do que integrar uma etapa inicial na teoria fundamentada, representa a possibilidade de construção de categorias; ela é o amálgama entre a coleta de dados e o desenvolvimento de uma teoria emergente para explicá-los. Os códigos, na teoria fundamentada em dados, dizem respeito ao que foi contado e ao que emergiu das observações e conversas com os participantes. Eles permitem a identificação e construção de categorias (CHARMAZ, 2009). A fase de codificação dos dados se dá em duas, três ou até quatro etapas, dependendo do autor e da metodologia analisada.

Para Bardin (2016, p. 125), a análise de dados possui três fases sucessivas. A primeira é a fase da pré-análise, quando são selecionados os documentos, é feita a formulação de hipóteses e objetivos, e se estabelecem indicadores que fundamentem a interpretação final do estudo. A fase seguinte é a da exploração do material. Dita “longa e fastidiosa” (BARDIN, 2016, p. 131), é a etapa em que a codificação, a decomposição ou enumeração de regras são realizadas. A terceira e última fase é a do tratamento dos resultados obtidos e interpretação. Nela, o pesquisador, “tendo à sua disposição resultados significativos e fiéis, pode então propor inferências e adiantar interpretações a propósito de objetivos previstos” (BARDIN, 2016, p. 131).

Yin (2016, p. 158), por sua vez, propõe um ciclo de cinco fases, a saber: (i) compilar a base de dados; (ii) decompor; (iii) recompor e arranjar; (iv) interpretar e (v) concluir. Para Charmaz (2009), as fases de codificação, especificamente na teoria fundamentada, dividem-se em inicial, focal, axial e teórica. Independentemente do número de fases previsto pelos autores, o processo é invariavelmente bastante sistemático e semelhante.

Tratar o material, “ver o que há” (GOLDENBERG, 1998, p. 133), é codificá-lo. E se transformar 979 minutos brutos de gravação em 224 páginas de transcrição foi um desafio, não havia dúvidas de que, para codificá-los com mais precisão, era preciso adquirir uma licença do software NVivo, líder do mercado do CAQDAS (*computer-assisted qualitative data analysis software*), o que foi feito. Usando o NVivo, os arquivos das transcrições foram importados e as primeiras codificações foram sendo criadas à medida em que o primeiro texto

foi sendo avaliado. Por meio da codificação inicial, e através de uma leitura cuidadosa e atenta, concomitantemente ao vídeo sendo projetado, os trechos foram sendo codificados, sem preocupação com a quantidade de códigos. Foi feita a codificação integral das transcrições das entrevistas completas, o que se mostrou uma decisão acertada, uma vez que proporcionou ideias e compreensões em nível mais profundo.

Importar transcrições, trabalhar seus dados, codificar reunindo trechos de texto, de acordo com os códigos definidos e transformá-los em um conjunto de dados organizados foi um processo difícil, demorado e que exigiu bastante atenção (GRAY, 2012, p. 419; YIN, 2016, p. 165). À medida que novas entrevistas foram sendo lidas e assistidas, o processo de comparação com as informações anteriores se deu e os trechos eram codificados nas categorias já abertas. Caso não se enquadrassem na definição original, novos códigos foram sendo criados (GRAY, 2012, p. 407). Na etapa da codificação inicial, pode-se escolher entre fazer a codificação palavra por palavra, linha por linha ou incidente por incidente e a escolha de qual modelo usar vai depender dos dados disponíveis, do contexto em que estão inseridos e do próprio pesquisador. Para este estudo, a escolha recaiu na codificação incidente por incidente, por ser a que permite observar descrições objetivas e behavioristas das atividades cotidianas das pessoas, favorecendo aos ajustes e identificação da relevância, auxiliando no descobrimento de padrões existentes (BRYANT, 2017; CORBIN; STRAUSS, 2008; CHARMAZ, 2009).

Seguindo Yin (2016, p. 167), num primeiro nível, os trechos foram sendo codificados apenas por relacionarem-se entre si, deixando o pesquisador livre, aberto a todas as direções possíveis, resultantes da leitura dos dados. Desse modo, na primeira fase, a da codificação inicial, após a escuta e observação rigorosas dos fragmentos de dados, foram criados 99 códigos, com um total de 1.482 referências.

E aqui, mais uma vez, tem-se de prestar atenção à parcialidade do pesquisador, uma vez que o uso da linguagem reflete sua opinião e valores. A escolha dos códigos pode, assim, refletir, sob nossa perspectiva, a escolha de palavras que constituem o nosso código e o dos participantes. Esses códigos, sendo termos específicos e amplamente usados como marcadores do discurso dos participantes, na presunção de que são compartilhados por todos, são chamados de códigos *in vivo*. Durante as entrevistas realizadas, alguns códigos *in vivo* foram identificados, evidenciando serem códigos característicos de "mundo sociais e ambientes organizacionais dos participantes" (CHARMAZ, 2009; CORBIN; STRAUSS, 2008). Alguns exemplos verificados foram o uso das palavras 'interseccionalidade', 'passabilidade', 'heteronormatividade', 'homotransfobia', 'homotransfóbico', 'minorizado',

‘subrepresentação’ e das expressões internacionais, *gay friendly*, *pink money*, *downstream* e *upstream*. Tais códigos *in vivo* foram sendo empregados nos discursos e registrados em memorandos como marcadores comuns de discursos e, mais tarde, passaram a ser replicados e integrados ao vocabulário desta autora.

Os 10 códigos criados com maior número de referências estão listados, em ordem, na Tabela 2, a seguir:

Tabela 2 – 10 Códigos com maior número de referências

Códigos	Entrevistados	Referências
Identificação	10	52
Grupos de Afinidade	9	42
Governo Bolsonaro	12	37
Práticas Organizacionais	9	35
Diversidade e Inclusão	10	33
Contratação de Pessoas Trans	11	31
Lugar de Fala	9	31
Pandemia	10	29
Aliados	9	24
Gestão	6	19

Fonte: A autora

Dos 99 códigos, 16 códigos foram referenciados apenas por um entrevistado, o que indica que se tratavam de assuntos específicos de suas realidades e, por isso, não foram desprezados. O código ‘Governo Bolsonaro’ foi o único mencionado por todos os 12 entrevistados. Os 10 códigos mais referenciados pelos entrevistados constam da Tabela 3.

Tabela 3 – 10 Códigos mais referenciados pelos entrevistados

Códigos	Entrevistados	Referências
1°. Governo Bolsonaro	12	37
2°. Contratação de Pessoas Trans	11	31
3°. Identificação	10	52
4°. Diversidade e Inclusão	10	33
5°. Pandemia	10	29

6°. Grupos de Afinidade	9	42
7°. Gestão\Práticas Organizacionais	9	35
8°. Lugar de Fala	9	31
9°. Aliados	9	24
10°. Nível de Satisfação dos Empregados com a Empresa	8	11

Fonte: A autora

Uma das advertências quanto ao uso de CAQDAS é a de rejeitar a ferramenta de contagem da frequência de ocorrência de palavras. No entanto, Yin (2016, p.177) ressalta que exceções ocorrem em três situações. E uma delas se aplica ao presente estudo: quando a frequência do emprego de palavras for considerada parte importante do estudo de conteúdo. Conforme Goldenberg (1998, p. 146), a análise qualitativa não rejeita toda e qualquer forma de quantificação. Para ela, o pesquisador pode recorrer a testes quantitativos como, por exemplo, na aparição de índices similares em discursos semelhantes.

Certamente, saber com que frequência uma palavra foi dita, isoladamente, não é uma estratégia analítica, *per si*. Mas, constatar que, dentre as 20 palavras com cinco letras ou acima mais frequentes para cada um dos três primeiros códigos mais referenciados pelos entrevistados, a palavra ‘gente’ é a mais repetida, seguida de outras pertinentes à codificação, foi a garantia de que o primeiro nível de análise estava coerente (YIN, 2016, p.167). Considerando-se o tema, esse é um dado relevante para o estudo, uma vez que evidencia a semelhança do discurso coletivo.

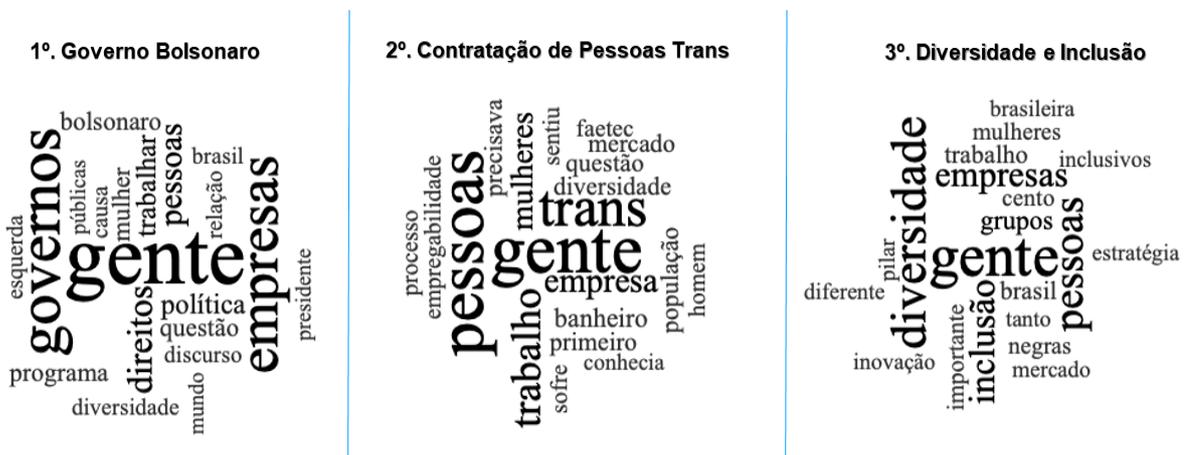


Figura 12 – Nuvem de palavras dos três códigos mais mencionados pelos entrevistados

Fonte: a autora

Passando a um nível conceitual mais avançado, os 99 códigos inicialmente identificados foram decompostos e recompostos em um novo arranjo, através de um mapa mental, conforme figura 13. Na teoria fundamentada em dados, esta segunda etapa da fase de codificação é chamada de codificação focalizada. Nela, o material contendo os códigos iniciais mais relevantes são testados e contrastados com dados mais amplos. Essa etapa é mais seletiva e utiliza os códigos mais frequentes ou significativos para classificar, sintetizar, integrar e organizar quantidades maiores de dados. A codificação focalizada constata as preconcepções do pesquisador sobre o tópico. Durante todo o processo, são comparados dados com dados e também dados com os códigos. A codificação qualitativa expressa a forma como os dados foram selecionados, separados e classificados, dando início a uma interpretação analítica sobre eles (CHARMAZ, 2009, p. 69, 87). Ao associar os códigos às categorias, criando subcategorias, a utilização de um diagrama favorece a visualização da integração de tais dados, o que está feito na Figura 13.

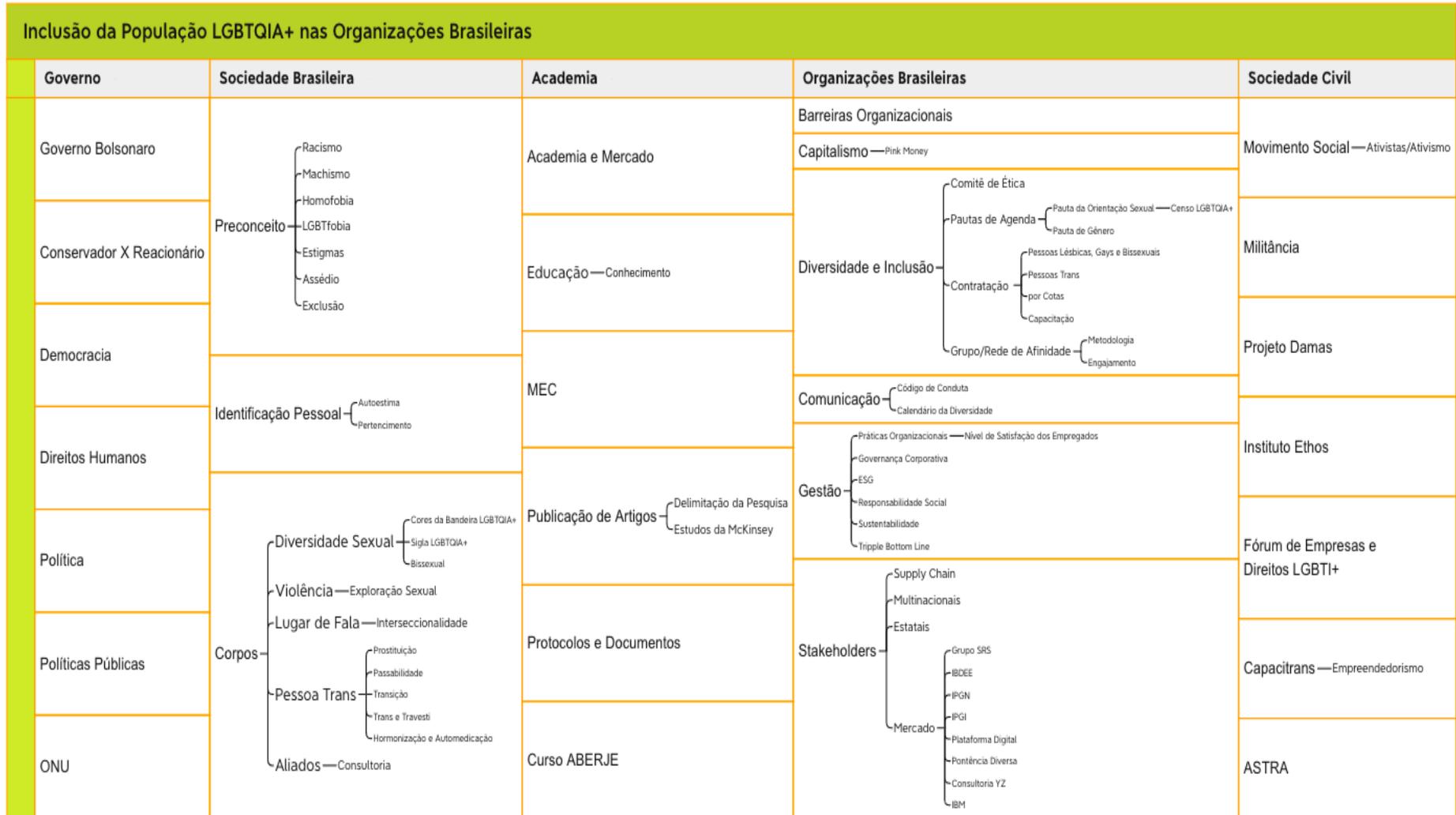


Figura 13 – Mapa Mental da codificação focalizada, categorias e códigos

Fonte: A autora

A terceira etapa possível é a codificação axial, usada para relacionar as categorias às subcategorias. Seu objetivo é classificar, sintetizar e organizar grande volume de dados e reagrupá-los em novas formas, após a codificação inicial (CRESWELL, 1998). Se a codificação inicial fragmenta e decompõe os dados, a codificação axial os recompõe. A codificação axial auxilia no esclarecimento e ampliação da capacidade analítica das ideias emergentes (CHARMAZ, 2009, p. 94).

Nesta etapa, foram criados cinco grupos primários com as dimensões Governo, Sociedade Brasileira, Academia, Organizações Brasileiras e Sociedade Civil. Para cada dimensão, os códigos foram rearranjados, em subgrupos secundários, terciários e quaternários. O código ‘pandemia’ foi o único que ficou flutuante e perpassando todas as categorias primárias.

Feito isso, pode-se avançar à terceira fase de Bardin (2016) – tratamento dos resultados obtidos e interpretação; ou, como prefere Yin (2016), à quarta e quinta fases – interpretar e concluir; ou, ainda, à de Charmaz (2009), que optamos seguir, referente à teoria fundamentada, que é classificação teórica, sua representação gráfica e integração, encerrando as etapas metodológicas do capítulo 4.

Antes, porém, cabe acrescentar que para satisfazer a compreensão mais ampla do universo que envolve o tema desta tese, a opção pela coleta de dados secundários na consulta à uma literatura ‘não-técnica’ não foi descartada. Da mesma forma, julgou-se pertinente discorrer sobre a autorreflexividade e lugar de fala desta autora. Esses itens foram inseridos ao final deste capítulo, a partir do entendimento de que também justificam os métodos e práticas de pesquisa percorridos.

3.6 FONTES DE DADOS SECUNDÁRIOS E LITERATURA CINZA

A literatura ‘não-técnica’ consiste de cartas, biografias, diários, relatórios, fitas de vídeo, memórias, jornais, catálogos, memorandos (científicos e outros) e uma variedade de outros materiais. Também conhecida como *grey literature* (ou literatura cinza (GRAY, 2012, p. 94), seu uso pode ter como propósitos servir para complementar entrevistas e observações e ser usada como dados primários, especialmente em estudos históricos, uma vez que, muitas vezes, é difícil autenticar e determinar a veracidade de alguns dados históricos, documentos, cartas, memórias e biografias. Examinar uma ampla variedade de documentos e cruzar dados favorece à maior acuidade dos relatos que registram, exploram, explicam, justificam e

preenchem ações não desveladas pelas fontes acadêmicas. A literatura ‘não-técnica’ pode ser usada para complementar entrevistas e observações. Um exemplo é o quanto pode ser aprendido sobre uma organização, sua estrutura e como ela funciona (que pode não ser imediatamente visível em observações ou entrevistas) estudando seus relatórios, publicações, reportagens, críticas dos usuários, clientes ou consumidores, correspondências e memorandos internos (CORBIN; STRAUSS, 2009, p. 62-63). Essas são as justificativas consideradas suficientes para a inserção desta seção e suas subseções.

A fundamentação teórica foi feita, até então, com base em livros publicados e artigos listados por relevância, disponíveis em bases de dados. Como fontes suplementares de dados, a consulta à literatura cinza (*grey literature*), ou literatura ‘não técnica’, foi um recurso que se mostrou necessário por fornecer relatos que registram, exploram, explicam, justificam e preenchem ações não desveladas pelas fontes acadêmicas. Enquanto relatos, os textos da literatura ‘não-técnica’ trazem conteúdos pertinentes ao público estudado e interessado no tema desta tese, sejam eles intencionais ou não (CHARMAZ, 2009, p. 59). Foram utilizados documentos governamentais, organizacionais, sítios eletrônicos, reportagens de jornal e revista digital, dentre outros que não podem ser “identificados por métodos bibliográficos” (GRAY, 2012, p. 95), com o objetivo de complementar informações obtidas pelos métodos adotados (fontes primárias e secundárias), confirmando indícios, oferecendo *insights* dentro das perspectivas, práticas e eventos que não foram facilmente obtidos (CHARMAZ, 2009, p. 64).

Tais publicações produzidas por uma revista de grande circulação nacional e algumas das mais (re)conhecidas empresas aliadas à causa LGBTQIA+, bem como alguns documentos balizadores dos Direitos Humanos e da cidadania da população LGBTQIA+, que não puderam ser “identificados por métodos bibliográficos” (GRAY, 2012, p. 95), integram a base referencial literária desta tese e estão resumidamente descritas a seguir.

3.6.1 Organizações aliadas à causa LGBTQIA+

Duas organizações são relevantes em se tratando de aliadas à causa da inclusão e garantia dos direitos fundamentais à população LGBTQIA+ junto às empresas que atuam no Brasil. São elas o Instituto Ethos e o Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+.

Numa busca rápida no LinkedIn², maior rede profissional mundial, que mantém 750 milhões de usuários cadastrados, tem-se o retorno de cerca de 30 mil resultados com nomes de pessoas físicas que atuam com o tema ‘diversidade e inclusão’. Refinando a busca para ‘empresas’, tem-se 133 resultados (LINKEDIN, 2022).

Dessas conexões, duas se destacam por seu crescente protagonismo no tema ‘inclusão da população LGBTQIA+’: a consultoria Mais Diversidade, com 41.7 mil seguidores e a TransEmpregos, com 15.7 mil seguidores.

O Instituto Ethos, o Fórum e as duas consultorias estão descritos a seguir.

3.6.1.1 Instituto Ethos

O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social é uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) cuja missão é “mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerirem seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável” (ETHOS, 2022).

Considerado um dos maiores *players* mundiais na promoção do diálogo entre empresas, academia, sociedade civil e governo, o Ethos atua nas quatro grandes áreas da Responsabilidade Social Empresarial (e Sustentabilidade: meio ambiente, direitos humanos, integridade e gestão sustentável. Como ferramenta de gestão, oferece os indicadores Ethos. A partir de um questionário para autodiagnóstico, são gerados relatórios que possibilitam o planejamento e gestão de metas visando o progresso da RSE e Sustentabilidade das empresas. Tais indicadores baseiam-se nas diretrizes da *Global Reporting Initiative* (GRI) e da Norma ISO 26000, dentre outras.

Em termos de Direitos Humanos, o Instituto afirma que empoderar grupos discriminados por meio da inclusão no mercado de trabalho é um dos passos básicos para redução da desigualdade social.

A fim de promover a garantia dos direitos e respeito à população LGBTQIA+ nas organizações, publicou um manual em inglês, patrocinado pelo Reino dos Países Baixos, em dezembro de 2014. Intitulado ‘*Business World in Actions Aimed at Lesbian, Gay, Bisexual, Transvestite and Transgender People*’, o livro, contendo 86 páginas e dez capítulos, é a

² O LinkedIn, fundado em maio de 2003 e cuja missão é “conectar profissionais do mundo todo, tornando-os mais produtivos e bem-sucedidos”, é considerada a maior rede profissional do mundo, atualmente com mais de 750 milhões de membros. Fonte: <https://br.linkedin.com/>, acesso em 17/01/22, às 23:07h.

versão em inglês da publicação ‘O compromisso das empresas com os direitos humanos LGBT – orientações para o mundo empresarial em ações voltadas a lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais’.

Dentre os capítulos, destacam-se o que apresenta os 10 compromissos para a promoção dos direitos LGBT, o que traz indicadores para diagnóstico de situação e o que apresenta ações que empresas fazem para promover os direitos LGBT, servindo de *benchmark* para as demais.

3.6.1.2 Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+

O Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ nasceu em 2013, a partir de uma mobilização de empresas comprometidas em fazer valer a Declaração Universal dos Direitos Humanos: “todas as pessoas nascem livres e iguais em dignidade e direitos”.

Tem como propósito “articular empresas em torno do compromisso com o respeito e a promoção aos direitos humanos LGBT+, no ambiente empresarial e na sociedade” (FÓRUM DE EMPRESAS E DIREITOS LGBTI+, 2013). Dentre os objetivos, destacam-se: aprimorar práticas de gestão, gerando valor para as marcas e a sociedade; combater a LGBTI+ fobia e seus efeitos prejudiciais às pessoas, aos negócios e à sociedade; atuar de forma conjunta, impactando positivamente o ambiente empresarial e a sociedade.

Visando orientar as práticas empresariais e os trabalhos do próprio Fórum, foi concebido um documento intitulado “10 Compromissos da Empresa com a Promoção dos Direitos LGBTI+”. Tais compromissos expressam o papel que as empresas devem assumir, bem como oferecem uma agenda de trabalho, qualificando seu relacionamento com o Estado e a sociedade civil. Mais do que isso, o documento oferece “indicativos de ação e indicadores de profundidade que detalham cada um dos compromissos para favorecer a identificação da situação atual da empresa e a elaboração do plano de ação para chegar na situação desejada” (FÓRUM DE EMPRESAS E DIREITOS LGBTI+, 2013).

A adesão de empresas, mediante a assinatura da carta de adesão, disponível no sítio eletrônico do Fórum, implica no esforço para a prática dos compromissos não apenas no ambiente interno, mas também no âmbito empresarial e na sociedade. Como benefícios, são destacados a atração de talentos, de bons negócios e o fortalecimento de práticas internas de engajamento de colaboradores. Os 10 compromissos estão listados, a seguir:

1. Comprometer-se, presidência e executivos, com o respeito e com a promoção dos direitos LGBTI+.
2. Promover igualdade de oportunidades e tratamento justo às pessoas LGBTI+.
3. Promover ambiente respeitoso, seguro e saudável para as pessoas LGBTI+.
4. Sensibilizar e educar para o respeito aos direitos LGBTI+.
5. Estimular e apoiar a criação de grupos de afinidade LGBTI+.
6. Promover o respeito aos direitos LGBTI+ na comunicação e marketing.
7. Promover o respeito aos direitos LGBTI+ no planejamento de produtos, serviços e atendimento aos clientes.
8. Promover ações de desenvolvimento profissional de pessoas do segmento LGBTI+.
9. Promover o desenvolvimento econômico e social das pessoas LGBTI+ na cadeia de valor.
10. Promover e apoiar ações em prol dos direitos LGBTI+ na comunidade.

Em 10 de dezembro de 2014, 14 empresas assinaram a Carta de Adesão ao Fórum, assumindo cumprir os 10 Compromissos da Empresa com os Direitos LGBTI+. Em janeiro de 2022, o número total de empresas signatárias da Carta era 143.

3.6.1.3 Mais Diversidade Consultoria de Gerenciamento

A Mais Diversidade divulga que é a maior consultoria de diversidade e inclusão da América Latina. Com o propósito de estimular as pessoas a transformarem a sociedade, a partir do seu trabalho nas organizações e partindo de pesquisas ou necessidades identificadas pelas organizações, o time da Mais Diversidade traça um planejamento estratégico para contratação, desenvolvimento e retenção de funcionários representantes de grupos minorizados, sejam eles de mulheres, pessoas negras, com deficiência, LGBTI+, em situação de refúgio ou de diferentes gerações (MAIS DIVERSIDADE, 2022).

No sítio eletrônico da consultoria, encontra-se um modelo próprio de metodologia, desenvolvido para aplicação de programas de Diversidade e Inclusão, intitulado Ciclo M.A.I.S., a saber:

- M – Método: fase em que fazem um diagnóstico e cocriam a base estruturante do programa de D&I para as empresas clientes;

- A – Anúncio: etapa em que, atuando com as áreas de RH e de Comunicação, lançam oficialmente o programa, anunciando interna e/ou externamente o compromisso da empresa com o tema;
- I – Implementação: é quando partem para a execução e implementação das ações;
- S – Saldo e Ajustes: etapa em que avaliam os resultados do programa, incluindo uma avaliação dos objetivos traçados e KPIs, e ajustam a rota de trabalho para o próximo ciclo.

Em 18 de setembro de 2021, o sócio e fundador da Mais Diversidade, Ricardo Sales, considerado o 19º. LGBT mais influente no Brasil, divulgou o destaque que a pesquisa conduzida por sua consultoria e com apoio institucional do Jornal Estadão, recebeu, sendo destaque naquele veículo de comunicação. A matéria completa com os dados do levantamento está disponível em <https://lnkd.in/d8r9c6h9>.

A Mais Diversidade conduziu uma pesquisa respondida por 2.168 profissionais do Brasil, cujo foco foi “a relação das questões pessoais e profissionais da população LGBTI+”. Dos pontos divulgados, a reportagem afirma que a população LGBT ainda vê barreira para sair do armário no trabalho e quer ambientes mais inclusivos; que apenas 15% dos profissionais LGBTI+ falam explicitamente sobre o tema com a sua liderança; que para 74% deles o importante é um ambiente inclusivo, já que falar abertamente sobre orientação sexual ajuda na autoestima e produtividade.

Em janeiro de 2022, divulgou o Calendário da Diversidade, onde estão reunidas as principais datas nacionais e internacionais relacionadas à D&I. A intenção é auxiliar as empresas na organização de uma agenda de celebrações, trabalhando o tema e criando ações segmentadas para todos os públicos minorizados.

Como apostas para o ano de 2022, sobre o tema D&I, Ricardo Sales enumera:

- 2022 será o ano da transparência;
- Diversidade na cadeia de valor;
- Volta ao presencial;
- As pessoas precisam falar;
- Desenvolvimento de talentos diversos;
- Luz no social;

- Gerações em foco;
- O que não é medido não é gerenciado;
- O conselho entrou na sala; e
- Polarização acentuada.

3.6.1.4 TransEmpregos

A TransEmpregos, criada em 2013, é considerado o mais antigo projeto de empregabilidade para pessoas transgêneras no Brasil. Com um banco de dados e de currículos de mais de 21 mil profissionais desse segmento, no país, tem como missão unir empresas de todo porte, com seu banco de dados e rede de pessoas e parceiras; realizar palestras, sensibilizações e capacitações para as empresas interessadas; auxiliar na construção de um plano de ação, analisando a matriz SWOT; pensar políticas afirmativas de inclusão da população transgênero/travesti.

Os números de 2021 da TransEmpregos são superlativos. De janeiro a dezembro, manteve 21.477 usuários, 1.434 empresas parceiras, 4.204 oportunidades postadas, 797 profissionais empregados. Desse total, em termos de identidade de gênero, 42,2% são homens trans, 37,13% são mulheres trans, 9,64% são pessoas não-binárias, 5,22% são travestis e 5,89% são outros. Vale ressaltar que, em termos de escolaridade, 38,21% possuem nível superior, pós-graduação e/ou mestrado. Em janeiro de 2022, a consultoria somou mais 15 empresas parceiras, totalizando 1.449 empresas cadastradas (TRANSEMPREGOS, 2022).

Maitê Schneider, uma de suas fundadoras, é uma ativista trans, com mais de 65 mil conexões no LinkedIn e realizou 518 palestras em 2021. Aos 50 anos, é consultora, TEDx *Speaker*, embaixadora da Rede da Mulher Empreendedora e considerada *top voice* na rede.

Em 27 de agosto de 2021, quando estava para ser votado o Projeto de Lei 504/2020, Maitê postou um texto nas suas redes, com o título “Aliados, precisamos do seu apoio”. E a união pela diversidade e pela causa LGBTQIA+ “levou a mobilização social de empresas a um novo patamar” (SCHNEIDER in TRANSEMPREGOS, 2022). Em dois dias, mais de 800 empresas se sensibilizaram com o motivo da convocação, se mobilizaram e se manifestaram formalmente, através de seus canais de comunicação, contrárias à ementa que visava proibir a publicidade, através de qualquer veículo de comunicação e mídia de material que contivesse qualquer alusão a preferências sexuais e movimentos sobre diversidade sexual relacionados a crianças no Estado de São Paulo.



Mais de 750 empresas já estão unidas e se manifestaram a favor da DIVERSIDADE humana e contra o absurdo PL 504/2020. Nesta campanha ainda temos o importante apoio do Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ (com 108 empresas signatárias), Rede da Mulher Empreendedora (a maior rede de empreendedorismo feminino do Brasil) e o Grupo Mulheres do Brasil, comandando por Luiza Helena Trajano.

Se sua empresa não está abaixo, basta entrar no link abaixo e vir somar com a gente. Precisamos de todo apoio ALLADO neste momento decisivo. A votação acontece nesta quarta feira - dia 28 de abril de 2021. [Clique](#)

Figura 14 – Publicação de mensagem e mosaico de logos de empresas unidas contra a PL 504/2020

Fonte: <https://www.linkedin.com/pulse/aliados-precisamos-do-seu-apoio-schneider-ela-she-dela-her-/?trackingId=%2BGtQoZejFVAaqHyQwtdDuA%3D%3D> , acesso em 30 de abril de 2021

O jornal Estadão publicou matéria em que Maitê se juntou a Reinaldo Bulgarelli, Ricardo Sales e CEOs de grandes empresas que contaram sobre seus programas e jornada sobre diversidade. A repercussão do movimento nas redes sociais e no LinkedIn foi estrondosa e a votação foi suspensa. O caso não está encerrado, mas as mobilizações de aliados e cartas, notas e moções de repúdio de entidades solidárias à causa LGBTQIA+ seguem sendo anexados aos autos (Projeto de Lei 504/2020).

3.6.2 Documentos balizadores dos Direitos Humanos e cidadania da população LGBTQIA+

Documentos como a Declaração dos Direitos Humanos, a Norma Internacional ISO 26000, que dá as diretrizes sobre a Responsabilidade Social Empresarial, as Diretrizes dos Relatórios de Sustentabilidade do *Global Reporting Initiative*, na série de padrões dos Tópicos Específicos e nas diretrizes do GRI405, que trata da Diversidade e Igualdade de Oportunidades, bem como a cartilha intitulada ‘Nascidos Livres mas Iguais – Orientação

Sexual e Identidade de Gênero no Regime Internacional de Direitos Humanos (2013), publicada pela ACNUDH, ou ainda a cartilha lançada em dezembro de 2018, pelo Ministério dos Direitos Humanos, com o título “Manual Orientador sobre Diversidade” sinalizam que há um movimento crescente de respeito e enfrentamento da violência LGBTfóbica, atendendo às demandas vindas da sociedade como um todo (BRASIL. Ministério dos Direitos Humanos, 2018). Consideradas referências para implantação de programas de inclusão e respeito aos direitos humanos de pessoas LGBTQIA+, essas publicações estão destacadas a seguir:

3.6.2.1 Norma ISO 26000, capítulo 6

Esta Norma, segundo a ABNT é a que

fornece orientações para todos os tipos de organizações, independentemente do porte ou localização, sobre conceitos, termos e definições referentes à responsabilidade social; o histórico, tendências e características da responsabilidade social; princípios e práticas relativas à responsabilidade social; os temas centrais e as questões referentes à responsabilidade social; integração, implementação e promoção de comportamento socialmente responsável em toda a organização e por meio de suas políticas e práticas dentro de sua esfera de influência; identificação e engajamento de partes interessadas; e comunicação de compromissos, desempenho e outras informações referentes à responsabilidade social (ABNT, 2021).

Em seu capítulo 6, que apresenta as ‘Orientações sobre temas centrais da responsabilidade social’, temos o subitem 6.3, o que trata dos Direitos Humanos. Nele, lê-se que “os Estados têm o dever e a responsabilidade de respeitar, proteger e cumprir os direitos humanos. As organizações têm a responsabilidade de respeitar os direitos humanos, inclusive dentro de sua esfera de influência” (ISO 26000, 2010).

E é na questão 5 dos Direitos Humanos, item 6.3.7, que o tema ‘discriminação e grupo de vulneráveis’ é tratado:

A discriminação envolve qualquer distinção, exclusão ou preferência que tenha o efeito de anular a igualdade de tratamento ou oportunidades, quando essa consideração se baseia em preconceito em vez de ter uma base legítima. Entre as bases ilegítimas de discriminação, podem ser mencionadas as seguintes: raça, cor, gênero, idade, idioma, propriedade, nacionalidade ou região, religião, origem étnica ou social, casta, situação econômica, deficiência, gravidez, pertencimento a um povo indígena, filiação sindical, filiação política, opiniões políticas ou outras opiniões. As mais recentes bases de discriminação proibidas incluem estado civil ou situação familiar, relacionamentos pessoais e estado de saúde, como ser portador de HIV/AIDS. A proibição da discriminação é um dos mais fundamentais princípios da legislação internacional dos direitos humanos (ISO 26000, 2010).

Mesmo não sendo uma norma certificadora, a ISO 26000 vem ganhando protagonismo junto às empresas porque destaca a importância de resultados e melhorias no desempenho e responsabilidade social, devendo esse compromisso estar integrado e ser praticado por toda a organização, levando em conta os interesses das partes interessadas, incluindo a sociedade. Ela baliza as atividades empresariais de modo que não agridam direta ou indiretamente a garantia dos direitos humanos, especialmente para pessoas de grupos vulneráveis.

3.6.2.2 Normas GRI – Série 400

As Normas GRI (*Global Report Initiatives*) “são estruturadas como um conjunto de normas inter-relacionadas” que permitem que empresas de todo porte, públicas ou privadas, entendam e reportem os impactos que causam à economia, meio ambiente e sociedade, aumentando sua transparência e desenvolvimento sustentável. São três as Normas Universais, a saber:

- GRI 101 – Fundamentos;
- GRI 102 – Conteúdos Gerais e
- GRI 103 – Formas de Gestão.

Há também três Normas Específicas, com conteúdos específicos para serem utilizados conjuntamente com a Norma GRI 103, a que trata da Forma de Gestão. São elas:

- GRI 200 – Tópicos Econômicos

- GRI 300 – Tópicos Ambientais
- GRI 400 – Tópicos Sociais

Para abordagem e referência nesta tese, destacam-se as Normas da Série 400, que são:

Quadro 4 – Normas da Série 400 – GRI 405, 406 e 413

Norma	Tópico	Orientação
GRI 405	Diversidade e Igualdade de Oportunidades	Quando uma organização promove ativamente a diversidade e a igualdade no local de trabalho, ela pode obter benefícios significativos tanto para a organização como para os trabalhadores. Por exemplo, a organização pode ter acesso a um conjunto mais amplo e diversificado de trabalhadores potenciais. Esses benefícios também se transferem para a sociedade em geral, uma vez que uma maior igualdade promove a estabilidade social e apoia o desenvolvimento econômico
GRI 406	Não discriminação	Neste conteúdo, um "caso" de discriminação refere-se a uma ação judicial ou reclamação registrada na organização ou em autoridades competentes mediante um processo formal ou uma ocorrência de não conformidade identificada pela organização por meio de procedimentos estabelecidos. Esses procedimentos poderão incluir auditorias de sistema de gestão, programas formais de monitoramento ou mecanismos de queixas. A discriminação pode ocorrer por motivos de raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional e origem social. A discriminação também pode ocorrer com base em fatores como idade, deficiência, status de migrante, HIV e AIDS, gênero, orientação sexual, predisposição genética e estilos de vida, entre outros.
GRI 413	Comunidades locais	Ao relatar sua forma de gestão para comunidades locais, a organização relatora poderá também descrever os meios pelos quais os <i>stakeholders</i> são identificados e engajados; quais grupos vulneráveis foram identificados; quaisquer direitos coletivos ou individuais identificados que sejam particularmente preocupantes para a comunidade em questão; como se engaja com grupos de <i>stakeholders</i> específicos à comunidade (ex.: grupos definidos por idade, origem indígena, etnia ou status de migrante); os meios pelos quais seus departamentos e outros órgãos da organização abordam riscos e impactos, ou apoiam terceiros independentes no engajamento de stakeholders e no tratamento de riscos e impactos.

Fonte: <https://www.globalreporting.org/how-to-use-the-gri-standards/gri-standards-portuguese-translations/> , acesso em 5/3/2019. Adaptado pela autora.

Revisado pelo *Global Sustainability Standards Board* (GSSB) e aprovada em 26 de março de 2019, a recomendação do *Technical Committee on Human Rights Disclosure* para haver obrigação da indicação dos direitos humanos em todos os relatórios da organização, esse passou a ser incorporado ao GRI 103, que trata de Formas de Gestão (*Management Approach*). Desse modo, o GRI 412, que trata do acesso dos direitos humanos, foi retirado do relatório dos Tópicos Sociais.

Os relatórios, em geral, disponíveis nos sítios eletrônicos das organizações, são retratos precisos, positivos ou negativos, do que é feito em termos de gestão, políticas e impactos, e representam importante ferramenta de avaliação para os acionistas, fornecedores e demais *stakeholders*.

3.6.2.3 Nascidos Livres e Iguais – Orientação Sexual e Identidade de Gênero no Regime Internacional de Direitos Humanos (ACNUDH, 2013)

Em 2013, o Alto Comissariado das Nações Unidas para os Direitos Humanos (ACNUDH) lançou uma cartilha intitulada ‘Nascidos livres e iguais: orientação sexual e identidade de gênero no regime internacional de Direitos Humanos’.

A iniciativa, fruto do esforço conjunto dos Estados e da sociedade civil, deu-se a partir do reconhecimento da gravidade de atitudes homofóbicas combinada à falta de proteção jurídica contra a discriminação à população LGBT, em diferentes países, de todas as regiões do mundo.

A resolução 17/19 foi a primeira resolução das Nações Unidas sobre direitos humanos, orientação sexual e identidade de gênero. E foi a partir de sua adoção que o escritório do ACNUDH produziu o primeiro relatório em que

Apresentou evidência de um padrão de violência sistemática e de discriminação dirigidas às pessoas em todas as regiões em razão da sua orientação sexual e identidade de gênero – desde discriminação no emprego, na assistência médica e educação, à criminalização e ataques físicos seletivos, até mesmo assassinatos. O relatório incluiu um conjunto de recomendações dirigidas aos Estados designados para fortalecer a proteção dos direitos humanos de lésbicas, gays, bissexuais e transgêneros (LGBT) (ACNUDH, 2013).

A cartilha está dividida em cinco seções e cada uma delas descreve as obrigações do Estado, as leis internacionais de direitos humanos relacionadas e procedimentos. Os cinco passos apresentados em ‘Nascidos livres e iguais’, estão resumidos abaixo:

Quadro 5 – Cinco obrigações legais dos Estados em Relação à proteção dos Direitos Humanos de pessoas LGBT

CINCO OBRIGAÇÕES LEGAIS DOS ESTADOS EM RELAÇÃO À PROTEÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS DE PESSOAS LGBT		
Obrigação	O que prevê	Amparo na Declaração Universal dos Direitos Humanos
1. Proteger indivíduos de violência homofóbica e transfóbica	1. Incluir a orientação sexual e a identidade de gênero como características protegidas por leis criminais contra o ódio. Estabelecer sistemas efetivos para registrar e relatar atos de violência motivados pelo ódio. Assegurar investigação efetiva, instauração de processo contra os perpetradores e reparação das vítimas de tal violência. Leis e políticas de asilo devem reconhecer que a perseguição de alguém com base em sua orientação sexual ou identidade de gênero pode ser um motivo válido para um pedido de asilo.	<i>Artigo 3:</i> Todos têm direito à vida, à liberdade e à segurança pessoal.
2. Prevenir tortura e tratamento cruel, desumano e degradante de pessoas LGBT	2. Prevenir a tortura e o tratamento cruel, desumano e degradante às pessoas LGBT em detenção através da proibição e punição de tais atos, garantindo que as vítimas sejam socorridas. Investigar todos os atos de maus tratos por agentes do Estado e levar os responsáveis à justiça. Prover treinamento apropriado aos funcionários responsáveis pela aplicação da lei e garantir um controle eficaz dos locais de detenção.	<i>Artigo 5:</i> Ninguém será submetido a tortura, nem a tratamento ou castigo cruel, desumano ou degradante.

<p>3. Descriminalizar a homossexualidade</p>	<p>3. Revogar leis que criminalizam a homossexualidade, incluindo todas as leis que proíbem a conduta sexual privada entre adultos do mesmo sexo. Assegurar que não sejam presos ou detidos em razão de sua orientação sexual ou identidade de gênero, e não sejam submetidos a exames físicos degradantes e desnecessários com a finalidade de determinar sua orientação sexual.</p>	<p><u>Artigo 2:</u> Todo ser humano tem capacidade para gozar os direitos e as liberdades estabelecidos nesta Declaração, sem distinção de qualquer espécie, seja de raça, cor, sexo, idioma, religião, opinião política ou de outra natureza, origem nacional ou social, riqueza, nascimento, ou qualquer outra condição. <u>Artigo 7:</u> Todas as pessoas são iguais perante a lei e têm direito, sem qualquer distinção, a igual proteção desta. Todos e todas têm direito a igual proteção contra qualquer discriminação que viole a presente Declaração e contra qualquer incitamento a tal discriminação. <u>Artigo 9:</u> Ninguém será arbitrariamente preso, detido ou exilado. <u>Artigo 12:</u> Ninguém será sujeito a interferências em sua vida privada, em sua família, em seu lar ou em sua correspondência, nem a ataques a sua honra e reputação.</p>
<p>4. Proibir discriminação baseada em orientação sexual e identidade de gênero</p>	<p>4. Proibir a discriminação com base na orientação sexual e identidade de gênero. Promulgar leis abrangentes que incluam a orientação sexual e identidade de gênero como motivos proibidos para discriminação. Em especial, assegurar o acesso não discriminatório a serviços básicos, inclusive no contexto de emprego e assistência médica. Prover educação e treinamento para prevenir a discriminação e estigmatização de pessoas intersexo e LGBT.</p>	<p><u>Artigo 2:</u> Todo ser humano tem capacidade para gozar os direitos e as liberdades estabelecidos nesta Declaração, sem distinção de qualquer espécie, seja de raça, cor, sexo, idioma, religião, opinião política ou de outra natureza, origem nacional ou social, situação econômica, nascimento, ou qualquer outra condição. <u>Artigo 7:</u> Todas as pessoas são iguais perante a lei e têm direito, sem qualquer distinção, a igual proteção da lei. Todos têm direito a igual proteção contra qualquer discriminação que viole a presente Declaração e contra qualquer incitamento a tal discriminação.</p>
<p>5. Respeitar as liberdades de expressão, de associação e de reunião pacífica</p>	<p>5. Proteger as liberdades de expressão, de associação e de reunião pacífica para as pessoas intersexo e LGBT. Qualquer limitação destes direitos deve ser compatível com o direito internacional e não deve ser discriminatória. Proteger indivíduos que exercitam seus direitos de liberdade de expressão, de associação e de reunião dos atos de violência e intimidação por grupos privados.</p>	<p><u>Artigo 19:</u> Todo ser humano tem direito à liberdade de opinião e de expressão; este direito inclui as liberdades de, sem interferências, ter opiniões e procurar, receber e transmitir informações e ideias por quaisquer meios e independentemente de fronteiras. <u>Artigo 20(1):</u> Todo ser humano tem direito às liberdades de reunião e de associação pacífica.</p>

Fonte: <https://acnudh.org/load/2013/03/Nascidos-Livres-e-Iguais-Baixa-Resolu%C3%A7%C3%A3o.pdf> Acesso em junho de 2021. Adaptado pela autora.

3.6.2.4 Promoção dos Direitos Humanos de pessoas LGBT no mundo do trabalho (UNAIDS, OIT, PNUD)

O manual ‘Promoção dos Direitos Humanos de pessoas LGBT no Mundo do Trabalho’ integra o projeto “Construindo a igualdade de oportunidades no mundo do trabalho: combatendo a homo-lesbo-transfobia”, e foi desenvolvido pelas Nações Unidas no Brasil, a Organização Internacional do Trabalho (OIT), o Programam das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), o Programa Conjunto das Nações Unidas sobre HIV/Aids (UNAIDS) e outros parceiros.

O estigma e o preconceito a que está exposta a população LGBT redundam em graves violações de direitos humanos, o que dificulta a erradicação da violência e da AIDS O material afirma ainda que, no mundo do trabalho, “o estigma e a discriminação influenciam os níveis de eficiência e produção, o bem-estar laboral e o próprio acesso ou permanência em um trabalho decente” (INSTITUTO ETHOS, 2014, in Manual).

Dirigido a pessoas que trabalham em empresas e instituições com ações de valorização da diversidade, gestores e alta liderança, o manual deve estar vinculado às estratégias de gestão de pessoas e ações de valorização da diversidade, especificamente à relacionada à diversidade sexual.

A intenção da publicação é auxiliar no aprimoramento das estruturas e processos, inspirar a reformulação ou criação de políticas que garantam os direitos humanos, especialmente das pessoas LGBTQIA+. No manual, lê-se:

O aumento da população e sua concentração em áreas urbanas, a globalização e as mudanças culturais colocam novos desafios ao mundo do trabalho e aos atores sociais que com ele interagem. A homogeneidade já não é tão facilmente imposta, mesmo com os sofisticados mecanismos de exclusão e repressão que ainda persistem nas práticas de gestão. Já não se sustenta facilmente a visão simplista de que trabalhadores e trabalhadoras são ‘recursos humanos’ ou ‘mão de obra’, utilizados para desumanizar e retirar qualquer característica pessoal deste ambiente que se quer higienizado e aparentemente uniforme. A diversidade de pessoas, situações, perspectivas e expectativas obrigam as organizações a buscarem a essência, o que tem sentido e significados mais profundos sobre a forma de ser e de fazer, fugindo de fórmulas que valorizam apenas o que é superficial. As pessoas trazem para o ambiente de trabalho uma pluralidade de características que desafia normas, estilos, padronizações, processos e políticas que antes eram impostos e obedecidos sem tantos questionamentos. Práticas de discriminação, antes aceitas com naturalidade, agora são problematizadas e rejeitadas (INSTITUTO ETHOS, 2014, p. 11).

O manual tem 82 páginas, divididas em 13 capítulos. Dentre esses, um capítulo com a reprodução dos 10 Compromissos do Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ e oito capítulos que serviram de base para o Manual Orientador sobre Diversidade, do Ministério dos Direitos Humanos, destacado a seguir.

3.6.2.5 Manual Orientador sobre Diversidade (Brasil. Ministério dos Direitos Humanos, 2018)

Em 19 de dezembro de 2018, o Ministério dos Direitos Humanos (MDH), ainda sob a presidência do então Presidente Michel Temer, comemorando os 70 anos da Declaração Universal dos Direitos Humanos, lançou o Manual Orientador sobre Diversidade.

A cartilha, que contou com a contribuição da Organização Internacional do Trabalho (OIT), do Programa Conjunto das Nações Unidas sobre HIV/AIDS (UNAIDS) e do Conselho Nacional de Combate à Discriminação e Promoção dos Direitos LGBT (CNCD/LGBT), aborda temas ligados à sexualidade, relações de gênero, saúde, preconceitos e discriminações na sociedade. Nas palavras da diretora de Promoção dos Direitos LGBT do MDH, Marina Reidel,

Este é um momento histórico para nós, quando vemos diversos produtos sendo apresentados, e de forma muito orgânica, para a construção de políticas que possam dar conta das necessidades do dia a dia das pessoas que lutam pelos direitos humanos LGBT. Esse é o nosso desafio: a luta pela dignidade e o respeito à vida de todas pessoas (BRASIL. Ministério dos Direitos Humanos, 2018).

Com 92 páginas, além de capítulos inteiros dedicados à explicação sobre termos fundamentais para o trato com pessoas LGBTI+ (esclarece o que é e quais são as possibilidades da identidade de gênero e da orientação sexual, por exemplo), o guia apresenta o conteúdo da campanha “Deixe seu preconceito de lado, respeite as diferenças”; contextualiza sua política transversal com o Ministério da Saúde; orienta sobre o processo transexualizador no SUS, dá dicas de abordagens à pessoas LGBTI+, e ainda apresenta quatro casos de cidadãos LGBTI+, com propostas para reflexão pessoal e institucional.

3.6.3 A percepção de valor na reputação das marcas como retorno do investimento

Um estudo publicado conduzido pela consultoria EY e publicado pela Revista Veja, em fevereiro de 2019, intitulado ‘A nova face dos negócios – o impacto do ESG no ambiente

empresarial, no consumo e nas finanças³, traz dados que permitem a análise, o entendimento e a reflexão sobre a agenda ESG. O artigo revela que, apesar de ser pauta corporativa nos EUA e Europa há pelo menos seis anos, no Brasil o assunto ganhou relevância somente a partir de 2020. ESG trata da incorporação de práticas de sustentabilidade ambiental, inclusão social e de governança no mundo empresarial e sua consequente transformação em um ativo tangível, do ponto de vista financeiro.

Para a Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais (Ambima), os investimentos em ESG se enquadram na categoria “sustentabilidade e governança” e dados do estudo mostram que, em fevereiro de 2021, o patrimônio líquido nesses fundos foi quase o dobro do ano anterior. A captação líquida do primeiro bimestre de 2021 teve um crescimento de 787% em relação ao mesmo período do ano anterior. Credita-se essa expansão principalmente ao interesse e pressão da sociedade, uma vez que os consumidores estão mais exigentes e exigindo práticas cada vez mais sustentáveis das empresas, quer do ponto de vista ambiental, quer do ponto de vista do comprometimento ético e de inclusão social.

Revolução digital, inovação e avanço tecnológico contribuíram para conectar setores da sociedade de forma corriqueira e irreversível. Segundo a publicação ‘A nova face dos negócios – o impacto do ESG no ambiente empresarial, no consumo e nas finanças’ (2021), se, de um lado, os investidores institucionais passaram a priorizar e direcionar seus investimentos para empresas que tenham compromissos de ESG, de outro, os consumidores se tornaram atores importantes na transformação de ESG. A opinião pública, pela comunicação nas redes sociais, passou a ter mais consciência social e ambiental, estando os consumidores mais propensos a consumir marcas que apoiam a agenda ESG, o que corrobora as conclusões de Santos (2003), Machado (2007), Clark (2012), **Pereira (2015)** e Soares (2016). Esse fato, forçou as empresas a entenderem que precisam fortalecer suas marcas para se tornarem protagonistas da mudança.

Com uma narrativa que estimula o empresariado a adotar a inclusão de grupos minorizados como garantia de retorno social e financeiro, o estudo aponta que as questões relacionadas ao capital humano, no pilar social, ganham relevância. A conclusão de que um ambiente saudável e inclusivo gera impacto positivo nas perspectivas pessoais, no clima organizacional, na cultura da empresa e, conseqüentemente, na produtividade é também a

³ A íntegra do estudo está disponível em <https://veja.abril.com.br/insights-list/a-nova-face-dos-negocios-o-impacto-do-esg-no-ambiente-empresarial-no-consumo-e-nas-financas/>

conclusão que emerge na revisão da literatura (CLARK, 2012; COLGAN et al., 2007; FULLERTON, 2013; IRIGARAY; FREITAS, 2011; YANG; KONRAD, 2011).

Fica claro que, para os autores do estudo da EY, falar em diversidade, inclusão, capacitação, preservação da força de trabalho e oferta de condições justas é ter também que lidar com aspectos que influenciam na *performance* dos times e sua capacidade de prestarem serviço. Mas, mais do que o ganho direto resultante da produtividade, o foco é mostrar que existe um ganho em nível indireto e de longo prazo das empresas, que é o impacto à reputação e à disposição de consumo de marcas preocupadas com a inclusão social e com a diversidade. Se, de um lado, as companhias recebem grandes retornos em reputação e imagem pública, uma vez que demonstram preocupação com questões importantes para a sociedade, de outro elas atraem o interesse maior dos investidores que, por sua vez, se satisfazem em alocar recursos em empresas de impacto positivo. Além disso, ambos se beneficiam com uma maior transparência do processo de monitoramento e apresentação de indicadores de redução de iniquidade.

Conforme o exposto, se RSC era percebido como “fazer o bem”, ESG passa a ser encarado como base na geração de impacto para os negócios. Essa possibilidade se dá a partir da análise do índice de sustentabilidade empresarial da Bolsa de Valores oficial do Brasil, o ISE B3, cujo objetivo é

Ser o indicador do desempenho médio das cotações dos ativos de empresas selecionadas pelo seu reconhecido comprometimento com a sustentabilidade empresarial. Apoiando os investidores na tomada de decisão de investimento e induzindo as empresas a adotarem as melhores práticas de sustentabilidade, uma vez que as práticas ESG (Ambiental, Social e de Governança Corporativa, na sigla em inglês) contribuem para a perenidade dos negócios (B3, 2020).

O relatório *‘Who cares wins – the global compact connecting financial markets to a changing world’*, publicado pelas Nações Unidas e pelo *Swiss Federal Department of Foreign Affairs* em conjunto com diversas instituições, em 2004, apresenta recomendações da indústria financeira para melhor integrar questões ambientais, sociais e de governança na análise, gestão de ativos e corretagem de valores mobiliários. Dentre os objetivos gerais listados pelo manual estão a criação de mercados financeiros mais fortes e resilientes, baseados na construção de uma sociedade mais sustentável, em que haja conscientização e compreensão mútua dos acionistas envolvidos no desenvolvimento de instituições financeiras

mais confiáveis. O gráfico com as recomendações-chave está reproduzido na Figura 15, a seguir:

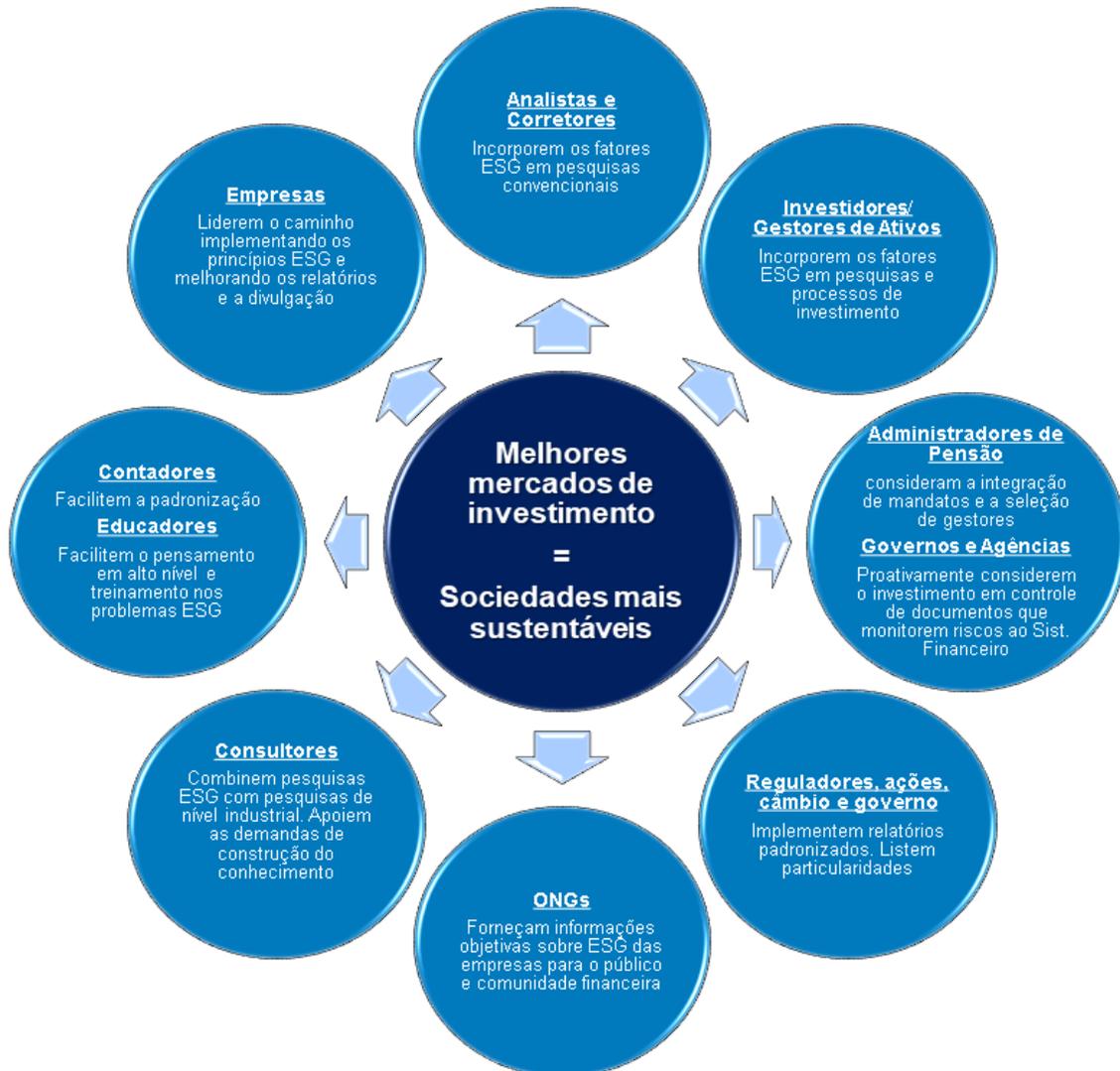


Figura 15 – Recomendações-chave para melhores mercados de investimento e sociedades mais sustentáveis

Fonte: Relatório 'Who cares wins', disponível em <https://esgbrazil.com.br/materiais/> Traduzido e adaptado pela autora

Voltando ao estudo da EY, publicado na revista VEJA (2021), avalia-se que cerca de 70% da população global pode ser inserida em algum grupo de diversidade. Desse modo, tanto os consumidores quanto os colaboradores são potencialmente diversos, impactando o comportamento e a mentalidade da sociedade. Como resultado, apontam, as gerações mais novas não compram um produto pelo produto, mas pelos princípios e valores embutidos na marca desde que venham de empresas diversas, inclusivas e socialmente responsáveis. Essas se tornam mais relevantes para os consumidores e aquelas que não seguem essa tendência

correm o risco de sofrerem boicote, ou ‘cancelamento’. Do ponto de vista dos funcionários, segundo o estudo, os ganhos também são significativos. Eles passam a selecionar as empresas onde querem trabalhar, priorizando a liberdade que têm para serem eles mesmos.

Mais uma vez, o que se percebe com a introdução da agenda ESG é a aplicação prática do que as conclusões obtidas nas referências bibliográficas apregoam: um círculo virtuoso onde a empresa inclusiva oferece a oportunidade, o funcionário trabalha satisfeito e gera produtividade, a empresa atrai e retém os melhores talentos, fomenta a inovação, gera perspectivas, alcança melhores resultados, ganha visibilidade e, conseqüentemente, atrai os investidores. Convém destacar, porém, que, em termos de desvantagens, a consequência do aumento da visibilidade da diversidade nas empresas que adotam programas de inclusão é o risco de se verem ligadas às questões relacionadas a assédio, discriminação e tratamento impróprio de equipes mal preparadas. Nessas, passam a ser comuns os conflitos sobre diferenças, sendo necessário promover mudanças culturais e comportamentais.

Têm sido comuns notícias sobre empresas que ficam expostas à críticas por não tratarem o tema a partir de uma agenda estratégica, imprescindível para a construção de ambientes livres de vieses e inclusivos. Um exemplo de risco para abalo da marca foi o que a Havaianas enfrentou, em junho de 2020. Quando lançou a Havaianas Pride, com as oito cores originais da bandeira LGBTQIA+ e não com as seis usadas atualmente, militantes e aliados da causa não perdoaram e os ataques à marca, nas redes sociais, se multiplicaram rapidamente (STORCH, 2021).

Outra empresa que sofreu ataques e manifestações de repúdio foi a Natura, quando veiculou o comercial da campanha do Dia dos Pais, em 2020, apresentando Thammy Miranda, um homem trans, e um texto em que falava sobre o que é ser pai. Boatos falsos informavam que a Natura “perdeu milhões” com a publicidade negativa, o que foi comprovado ser notícia falsa. Na verdade, as ações do Grupo Natura subiram 6% entre os dias 22 e 29 de julho de 2020. Em uma revista que circula nacionalmente (FILIPPE, 2020), justificando a decisão de veiculação do comercial, a Natura publicou a seguinte mensagem:

A Natura acredita na diversidade. Esse valor está expresso em nossas crenças há mais de vinte anos, estando sempre presente em nossas campanhas publicitárias e projetos patrocinados. A campanha de Dia dos Pais mergulha na rotina desafiadora que todos estão vivendo durante a quarentena e mostra como esse intenso convívio pode fortalecer a relação entre pais e filhos, mostrando que a presença paterna é o maior presente. É um convite para ampliar as representações do homem contemporâneo a viver sua masculinidade de forma mais aberta e leve. A Natura celebra todas as maneiras de ser homem, livre de estereótipos e preconceitos, e acredita que essa masculinidade, quando encontra a paternidade, transforma relações (FILIPPE, 2020).

Se as empresas estão cada vez mais diversas, com a evolução das questões sociais, três agendas distintas precisam fazer parte de suas estratégias corporativas: a de talentos, a de negócios e a de risco. Para investir na carreira do pessoal, dar voz ativa e autonomia aos colaboradores para tomada de decisões, aumentando o senso de pertencimento desses, promover ações afirmativas para fomentar uma cultura mais acolhedora e acessível, revisar políticas e promover a formação de grupos de afinidades, é indispensável que se adote uma gestão interdisciplinar capaz de ampliar os olhares, a partir de diferentes perspectivas. A integração das áreas gerenciais, com suas limitações e alcance, bem como o intercâmbio de experiências entre lideranças de empresas diversas, podem contribuir para o surgimento de práticas possíveis e tangíveis que favoreçam a transformação cultural dos profissionais e de toda a empresa. Pela interdisciplinaridade, podem emergir novas oportunidades de inovação e crescimento, tornando a gestão organizacional efetivamente inclusiva e sustentável.

3.7 INTERDISCIPLINARIDADE

A interdisciplinaridade, tanto nas dimensões da epistemologia quanto da pedagogia, é reconhecida como um movimento contemporâneo caracterizado pelo rompimento com uma visão cartesiana e mecanicista de mundo e de educação, assumindo uma concepção mais integradora, dialética e totalizadora na construção do conhecimento e da prática pedagógica (THIESEN, 2008). Suas características principais são o seu poder integrador, interativo, vinculante, focado e misto, identificados por Klein (2010).

No entanto, ainda que careça de consenso em relação aos aspectos de sua conceituação e implicações no campo das diferentes ciências contemporâneas, há evidências de que a interdisciplinaridade é um importante fenômeno de articulação do processo de ensino e aprendizagem, combinando disciplinas, integrando conhecimentos existentes em busca da

produção de novos conhecimentos, interrelacionando campos distintos, disciplinas ou ramos do conhecimento em busca de novas respostas para problemas existentes. Ao mesmo tempo, é tida como a cooperação entre várias disciplinas, promovendo o intercâmbio e o enriquecimento das partes envolvidas (ECHEVERRIA; CARDOSO, 2017; KLEIN, 2010; PHILIPPI JR; FERNANDES; PACHECO, 2017; THIESEN, 2008).

O fato de a interdisciplinaridade ocorrer entre disciplinas cujos propósitos têm pouca ou nenhuma compatibilidade, aprioristicamente, como as ciências exatas e as humanas, em que paradigmas e métricas analíticas são diferentes, é que a eleva a um entendimento de colaboração, o que seria uma visão simplista (KLEIN, 2010). Para a autora, não se trata de construir ‘pontes’ entre disciplinas para formar um “novo todo coerente”, como aconteceu com a formação de disciplinas como a psicologia social ou sociologia política, consideradas híbridas (KLEIN, 2010). A interdisciplinaridade se dá em uma categoria conceitual integrativa, que estimula a convergência teórica e integrativa, com maior poder analítico, convergindo para maior troca, informação, comunicação e tomada de decisão entre as partes. Emergindo da perspectiva da dialogicidade e da integração das ciências e do conhecimento, a interdisciplinaridade busca romper com a hiperespecialização e com o caráter fragmentado dos saberes (THIESEN, 2008).

O referencial teórico da Interdisciplinaridade, então, inclui estruturas conceituais para análise de problemas específicos, integração de proposições entre disciplinas e novas sínteses baseadas em continuidades entre modelos e analogias. Considerando-se que esta pesquisa aborda questões que envolvem os setores organizacionais responsáveis por (1) Recursos Humanos (recrutamento, seleção, treinamento e integração dos atores organizacionais), (2) *Compliance* (conformidade, transparência, garantia de direitos e equidade), (3) Comunicação (adequação da comunicação aos públicos internos e externos à empresa, aumento ou queda de *market share*), (4) Finanças (retorno do investimento em ações de *marketing*, *branding*, resultados de alta e queda nos investimento em ações), integrando temas disciplinares de interesse das ciências políticas, da saúde, da gestão, da economia, da sustentabilidade e da responsabilidade social corporativa, pode-se inferir que o resultado desta pesquisa evidencia a interdisciplinaridade, a partir da complexidade do tema que ela aborda, favorecendo a convergência de olhares para novas formas de interação, gestão e modificação dos multissetores das organizações que valorizam a diversidade e a inclusão, garantindo o respeito e os direitos humanos da população LGBQIA+.

Sendo integrante do grupo de pesquisa GECOPI (Grupo de Estudos sobre Conhecimento, Pessoas e Inovação) e do grupo de doutorandos orientados por um professor-

orientador comum, pude experimentar a construção da interdisciplinaridade na prática, ao longo dos estudos neste programa de doutorado. A leitura e o debate de temas como metodologia com Robert K. Yin (2016) e pesquisa interdisciplinar com Arlindo Phillipi Jr et al (2017), ou antropologia e filosofia com Hans Jonas (2006), Byung Chul-Han (2011) e Grégoire Chamayou (2020), foram decisivos para discussões aprofundadas e tomadas de decisão sobre os caminhos a serem percorridos pelos pesquisadores participantes.

Nos encontros ao longo de, em média, duas horas de reunião semanais, conduzidos pelo professor-orientador Emmanuel Andrade, cada doutorando compartilha suas questões de pesquisa e as submete à apreciação e contribuição de sugestões, o que redundava em amadurecimento e, tantas vezes, na reavaliação dos objetivos inicialmente traçados. Apesar de lidarmos com temas aparentemente distintos, tais como diversidade e inclusão de pessoas LGBTQIA+ nas organizações, impacto socioambiental, empreendedorismo social, arranjos sócio-organizacionais, liderança, inovação e responsabilidade social nas universidades, partimos do princípio de que, em comum, além do foco na entrega de uma proposta de gestão sustentável, temos de assumir o nosso ‘dever do poder’ (JONAS, 2006). Sentirmo-nos responsáveis por mitigar, ainda que minimamente, a fragilidade dos atores heterogêneos que habitam o Brasil racista, machista, homotransfóbico, que desmata e que não corrige as injustiças econômicas e culturais levantadas por Fraser (2022) é assumir um compromisso de, conscientemente, tentar amenizar o “dilema redistribuição-reconhecimento” por meio de abordagens que reduzam os conflitos que esses produzem (FRASER, 2022, p. 56).

As experiências resultantes dos encontros semanais com o professor-orientador e os colegas orientados por ele; do convite recebido para integrar as mesas de debate na programação de dois Congressos promovidos pelo LATEC/UFF, em 2017 e 2019, abordando temas como complexidade, cooperação e inovação; da co-organização e participação do evento GECOPI na Praça, em 2019, discorrendo sobre a singularidade das pessoas frágeis e atormentadas, segregadas e enrustidas, incapazes de saírem de seus ‘armários’ e assumirem seus perfis e potenciais criativos (CLARK, 2012), foram contribuições decisivas para uma autorreflexão e tomada de decisão de me tornar uma voz aliada à causa da diversidade e inclusão nas organizações. A potência dessa iniciativa se baseia no entendimento do papel que um pesquisador assume ao adquirir conhecimento, protagonizar debates, provocar reflexões e desejo de reestruturação profunda das relações, quando à frente de suas rodas de conversa, em que ambiente estiver.

3.8 REFLEXIVIDADE DA AUTORA

Recorrendo ao estímulo e garantia dados por Charmaz (2009), de que o pesquisador não é parte isolada do que estuda e que pode, sim, levar o texto para a sua narrativa, nesta sessão, deixo a impessoalidade de lado e assumo o protagonismo no discurso sobre a minha própria experiência com esta pesquisa, minhas decisões e interpretações, permitindo que você, leitor, a partir desta autorreflexividade, interprete e avalie de que forma minha trajetória, postura e interesses influenciaram na escolha do tema, na condução da pesquisa, no relacionamento com as partes e na concepção dos resultados (CHARMAZ, 2009, p. 252).

Ser uma mulher branca, cisgênero, heterossexual, e estar empenhada em expor as subjetividades que cercam o interesse (ou a falta dele) das empresas em contratar, treinar e desenvolver talentos profissionais identificados especificamente na população LGBTQIA+ é, obviamente, uma curiosidade que vários interlocutores querem ter suprida.

Ao longo dos últimos 6 anos, desde que comecei a estudar o tema da diversidade e inclusão desse grupo social sub-representado e tantas vezes invisibilizado nas organizações brasileiras, as perguntas que mais ouvi, foram "Você é lésbica?" e "Tem alguém homossexual na sua família?". Para ambas, as respostas são negativas. E, se é assim, por que, então, envolver-me com a temática?

Seguindo a premissa de uma autorreflexividade, meramente nomeada como 'reflexividade' por Charmaz (2009, p. 252) e Gray (2012, p. 403), todo pesquisador, deve buscar refletir sobre como seus valores, atitudes, visões e metas pessoais serviram ou servem de base para a definição e condução da pesquisa. O quanto estar envolvida com todo o processo influenciou e ajudou a mudar meu papel, enquanto não apenas pesquisadora, mas, igualmente, como cidadã?

Yin (2016), nos alerta para o fato de que nenhuma lente ou filtro usados no processo de coleta de dados está livre de viés. Sejam de caráter subjetivo ou objetivo, ao apresentar sua autorreflexividade, o pesquisador está "fornecendo à audiência informações suficientes para que ela possa fazer a sua própria avaliação dos potenciais efeitos (desejáveis e indesejáveis) de suas lentes" (YIN, 2016, p. 242).

E é com o objetivo de revelar meu *self* reflexivo que forneço pistas e apresento evidências que permitam aos leitores interpretar e reinterpretar suas impressões (YIN, 2016, p. 244).

Longe de querer incorrer no risco potencial do narcisismo ou da arrogância de desconsiderar a complexidade e a sensibilidade que a abordagem e a discussão do tema provocam (GRAY, 2012), especialmente num momento em que o governo brasileiro, eleito

em 2019, "se apoia em um discurso ideológico de forte afirmação identitária (não universalista, branca, heterossexual, fundamentalista e virulentamente anticomunista)" (ALMEIDA, 2019, p. 18), afirmo, categoricamente, que o estudo fez de mim uma observadora ainda mais alerta, uma aliada verdadeiramente disposta a tornar a pauta da Inclusão e Diversidade, da representatividade e da equidade de grupos minorizados, a começar pela comunidade LGBTQIA+, em uma agenda necessária, urgente e de destaque para os gestores e líderes organizacionais.

Assad Haider (2019), um intelectual, filho de imigrantes paquistaneses e nascido nos Estados Unidos, em seu livro que trata essencialmente das políticas identitárias, com foco na identidade racial, afirma que "todos nós temos inúmeros interesses que estão relacionados a nossas identidades, mas também a onde trabalhamos e vivemos" (HAIDER, 2019, p. 80). E aqui tem-se uma das justificativas que refletem as intenções que me movem.

Meu interesse em me aprofundar no tema "Inclusão e Diversidade nas Organizações Brasileiras", está intrinsecamente ligado ao meu trabalho em uma escola de inglês, desde 1984, da qual tornou-me sócia e diretora, há mais de 30 anos. Lá, convivi com profissionais diversos que compõem os pilares que sustentam o tema diversidade: gênero, etnia, pessoas com deficiências, geração (etarismo ou idadeísmo), religião e orientação sexual.

Já na década de 90, embora possuir um diploma de proficiência na língua inglesa, expedido pelas universidades de Michigan, nos Estados Unidos, ou de Cambridge, na Inglaterra, fosse um pré-requisito para contratação dos docentes, ficaram registros de que o jovem professor *gay* era um dos mais queridos pelos alunos adolescentes do curso regular, ainda que recebido com certa resistência pelos do curso de adultos, geralmente voltado para executivos, profissionais liberais ou universitários.

As professoras negras eram avaliadas como 'perfeitas' para atuar nas aulas do curso infantil, enquanto o único professor negro, que lá trabalhou por alguns anos, se sobressaiu junto aos jovens e adultos não devido à sua raça, mas por ter estudado e vivido nos Estados Unidos, onde se formou. Era confundido com um '*native speaker*' e sua competência acadêmica era um diferencial competitivo para a Escola. Professores novos demais ou com idades mais avançadas eram sempre os que gozavam de menos prestígio, uma vez que os alunos ou seus pais colocavam em cheque suas capacidades, disponibilidade e habilidades em conduzir e liderar turmas de praticamente todas as faixas etárias. Eram considerados imaturos e sem experiência, no caso dos novos; e chatos e entediantes, no caso dos 'coroas', como eram identificados.

A pluralidade religiosa sempre foi respeitada pela equipe, predominantemente formada por protestantes, seguida de católicos e espíritas, embora não houvesse manifestação religiosa de nenhuma natureza durante a jornada de trabalho.

Pessoas com deficiência não integraram o corpo docente ou administrativo, mas eram habituais dentre os discentes e a elas dispensava-se cuidado e atenção redobrados. Era, enfim, um ambiente rico e diverso, ainda que elitista e majoritariamente de agrupamentos familiares tradicionais, heteronormativos, na chamada classe média/média alta brasileira.

E se é verdade que o ambiente plural em que sempre trabalhei despertou meu interesse pelo estudo das minorias e foi tema da minha dissertação no Mestrado,⁴ o meio em que vivi foi, antes, um campo fértil para a percepção das diferenças entre 'o eu e o outro' (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005).

Sem as mesmas aspirações que os pais do autor de *Armadilha da Identidade*, que imigraram para os Estados Unidos "esperando seguir carreiras acadêmicas num ambiente de liberdade intelectual e de abundância material" (HAIDER, 2019, p. 137), meu pai emigrou de Portugal para o Brasil, em meados da década de 50, em busca de melhores oportunidades e trabalho. Veio, viveu e venceu.

Mas, embora fosse 'bem sucedido' e respeitado entre seus pares, geralmente imigrantes da sua região natal, conviver com o preconceito e piadas jocosas sobre português foi algo com que tivemos de aprender a conviver. Mesmo tendo estudo, como todo português, era considerado 'burro' pelos brasileiros, principalmente nas décadas de 70 e 80. Ser português era, na época, sinônimo de ser avarento, ignorante, rude, pessoa que vestia camiseta e ceroulas, calçava tamancos, usava um lápis preso às orelhas, tinha bigode e não tomava banho. Esse não era o meu pai!

Não era bom ouvir aquelas insinuações e essas são minhas lembranças mais remotas sobre enfrentamento de preconceito. E, crescendo, passei a ver que a sociedade era mesmo preconceituosa, não apenas fora mas, igualmente, dentro de casa. Ver o diferente como estranho (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005), absorver uma cultura machista, racista e homofóbica foi algo comum para várias gerações, criadas numa cultura cristã ocidental, com forte influência do poder de origem religiosa ou "o poder pastoral",

⁴ ALMEIDA, N. L. De O. A nova dinâmica social corporativa em ambientes multiculturais: um olhar sobre o impacto da mão de obra estrangeira na cultura e na gestão organizacional. Dissertação no Mestrado em Sistemas de Gestão do LATEC - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2011.

Aquele que pretende conduzir e dirigir os homens ao longo de toda a sua vida e em cada uma das circunstâncias dessa vida, um poder que consiste em querer controlar a vida dos homens em seus detalhes e desenvolvimento, do nascimento à sua morte, e isso para lhes impor uma certa maneira de se comportar, com a finalidade de garantir a sua salvação (FOUCAULT, 2012, p. 50).

E, amadurecendo, a autora passou a perceber o seu "privilégio branco" (McINTOSH, 2020), descrito em Haider (2019), como

Uma mochila invisível e sem peso que traz mantimentos especiais, mapas, passaportes, livros de códigos, vistos, roupas, ferramentas e cheques em branco. A mochila é carregada por um indivíduo que navega por um campo social totalmente aberto. Ela contém ferramentas que possibilitam ao indivíduo navegar nesse campo com maior eficácia do que aqueles cujas mochilas estão relativamente vazias. Os recursos contidos na mochila constituem a branquitude como privilégio, porque a mochila é carregada por um indivíduo que pertence à identidade branca... os mantimentos da mochila conferem não somente vantagens mas também identidade ao seu portador (HAIDER, 2019, p. 75)

E, mais uma vez, recorrendo a Foucault (2012), quanto mais se descobre a verdade sobre si mesmo, mais a ela se deve renunciar. A tônica passa a ser livrarmo-nos das "ilusões, tentações e seduções", bem como libertarmo-nos de todo apego pessoal.

Então, se a reflexividade pressupõe o entendimento de que "o pesquisador não é um observador neutro [...] longe de ser um figurante desinteressado" (GRAY, 2012, p. 403), dou ênfase à minha voz, o que não é simplesmente "contar as próprias experiências. É usar estrategicamente esse ato de contar, para poder falar livremente sobre outros assuntos" (HOOKS, 2017).

Bell hooks trata a "educação como prática da liberdade". Em um relato, hooks conta que, ao lecionar para uma disciplina ao lado de um professor alcoólatra, "figura trágica, que frequentemente chegava atrasado e falava coisas desconexas" (HOOKS, 2017, p. 213), a cada vez que ela e os colegas fingiam não ver o alcoolismo e a sua dependência, eles se tornavam seus cúmplices.

Numa analogia livre, vejo-me cúmplice de preconceitos homotransfóbicos e outros de todo tipo, toda vez que não me manifesto em defesa dos vulneráveis. Infelizmente, não querendo 'levantar bandeiras' ou romper com o *status quo*, o perpetuamos.

E romper com os sistemas dominantes ainda existentes, no século XXI, falando de um tema delicado e revestido de sigilo, vergonha e preconceito, de um lugar privilegiado, a partir

de uma 'branquitude-hétero', pode parecer arrogante ou pretensioso. E, por isso mesmo, é imperioso declarar que não é minha intenção, sob nenhuma hipótese, assumir um lugar de fala, diferente do lugar de fala de uma gestora, aliada da causa.

Não se trata de assumir protagonismo no relato da dor da população LGBTQIA+, mas aliar-me a essas pessoas, reconhecendo meu saber limitado, esperando que, tendo acesso aos relatos e experiências dos sujeitos desta pesquisa, eu pudesse aprender com empatia e respeito, dando-lhes os devidos créditos pela "autoridade da experiência" (HOOKS, 2017, p. 121).

Estudar o tema, propor uma transformação na forma como as relações e oportunidades vêm sendo estabelecidas dentro das organizações é, então, um ato de reconhecimento das nossas diferenças existentes. É a expressão do meu desejo de combater o reformismo e me comprometer com a mudança. O ponto principal aqui é tornar bastante clara a diferença entre o lugar de fala e o de representatividade. “Uma travesti negra pode não se sentir representada por um homem branco cis, mas esse homem branco cis pode teorizar sobre a realidade das pessoas trans e travestis a partir do lugar de fala que ele ocupa” (RIBEIRO, 2019, p. 82)

Estar preparada para questionamentos e críticas por assumir o compromisso com uma agenda aparentemente tão distante da minha realidade é um exercício diário, mas necessário. E um dos argumentos que podem dar sustentação à essa discussão é a proposta de Haider (2019):

Programa, estratégia e táticas. Nosso mundo está com extrema necessidade de uma nova universalidade insurgente. Somos capazes de produzi-la; todos somos, por definição. O que nos falta é um programa, estratégias e táticas. Se deixarmos de lado o refúgio da identidade, essa discussão poderá começar (HAIDER, 2019, p. 150).

Para pensar criticamente, desafiar e partir para um confronto sincero e dialógico a respeito da inclusão e diversidade, representatividade e equidade da população LGBTQIA+ nas organizações é preciso que os gestores e líderes corporativos aprendam a ouvir e respeitar o "conhecimento que vem do sofrimento" (HOOKS, 2017, p. 124). Enquanto aliada desse grupo minorizado, e ocupando posição de liderança como gestora, consultora empresarial e professora convidada de um curso de extensão na UFF, posso me tornar um instrumento de estímulo e sensibilização para que as altas lideranças conheçam e aprendam a respeitar não só o que essa população diz sentir, mas também que atentem para a necessidade que seus membros têm de falar e serem ouvidos.

Para Bell Hooks (2017), cada um tem suas histórias, famílias, sentimentos, cultura, que lhe dão uma voz única. Implementar um programa de educação corporativa, de interculturalismo e dar espaço para a criação de grupos de afinidade são ações concretas que se traduzem em benefícios de mão dupla.

Concluindo esta autorreflexão sobre a relação que estabeleço com o meu objeto de pesquisa, afirmo que acredito ter competência para contribuir para uma agenda de mudança organizacional e social, onde os espaços laborais sejam, efetivamente, ambientes acolhedores e inovadores para funcionários de empresas de todos os tamanhos e segmentos, garantindo que, independentemente das pressões políticas e ideológicas de grupos de extremistas, esses sejam espaços abertos ao diálogo, à inclusão e ao respeito dos direitos humanos dos grupos subrepresentados, especialmente, daqueles que lutam pelo direito de assumirem sua orientação sexual.

É esse legado que pretendo deixar às novas gerações e que, espero, tenham acesso a este estudo. Mais do que isso, espero inspirá-los a assumirem o compromisso de usar o seu saber e o seu poder sempre em benefício da ética, da responsabilidade e da sustentabilidade, tornando o mundo num lugar viável, muito mais justo e socialmente responsável.

3.8.1 Lugar de fala

A construção desta tese baseia-se na linha de pesquisa relacionada à Gestão das Organizações Sustentáveis e o tema idealizado vai ao encontro da proposta do projeto de pesquisa do LATEC (Laboratório de Tecnologia e Gestão de Negócios na Escola de Engenharia da UFF), intitulado Gestão da Responsabilidade Social e Sustentabilidade.

Desse modo, faz-se necessário esclarecer que não é minha intenção tratar em profundidade das questões biológicas, psicológicas ou mesmo históricas que perpassam o universo da população LGBTQIA+, ainda que possam ser comentadas, com o intuito de esclarecer pontos que se façam necessários.

No manual *'Business commitment to LGBT Human Rights'* tem-se a definição de aliados: “pessoas, geralmente heterossexuais, que apoiam e defendem os direitos de pessoas LGBT, defendendo a dignidade e respeito para todas as pessoas, e estão dispostas a se posicionar e tomar uma atitude em relação a esses princípios” (INSTITUTO ETHOS, 2014, p. 13).

Para Bell Hooks (2017, p. 175), “se realmente queremos criar uma atmosfera cultural em que os preconceitos possam ser questionados e modificados, todos os atos de cruzar fronteiras devem ser vistos como válidos e legítimos”.

Djamila Ribeiro, por sua vez, alerta que “a História tem nos mostrado que a invisibilidade mata” (RIBEIRO, 2019, p. 42), e pede “a responsabilização das mulheres brancas para combaterem o reformismo e se engajarem na luta por uma transformação profunda da sociedade” (RIBEIRO, 2019, p. 51). Para a autora,

Todas as pessoas possuem lugar de fala, pois estamos falando de localização social. E, a partir disso, é possível debater e refletir criticamente sobre os mais variados temas presentes na sociedade. O fundamental é que indivíduos pertencentes ao grupo social privilegiado em termos de *locus* social consigam enxergar as hierarquias produzidas a partir desse lugar, e como esse lugar impacta diretamente a constituição dos lugares dos grupos subalternizados. [...] Pessoas brancas vão experimentar do lugar de quem se beneficia dessa mesma opressão. Ambos os grupos podem e devem discutir essas questões, mas falarão de lugares distintos (RIBEIRO, 2019, p. 85).

E é assumindo o espírito e a posição de ‘aliada’, com plena convicção do meu conhecimento limitado e pronta a aprender com os que se dispuseram a compartilhar “fatos objetivos e experiência pessoal” (HOOKS, 2017, p. 121), que me posiciono e declaro meu lugar de fala na condução desta tese.

Sendo uma mulher cisgênero, branca, heterossexual, gestora, professora e consultora, ainda que aliada das causas LGBTQIA+, reconheço serem essas as qualificações que a sociedade privilegia. E, por isso mesmo, o lugar de fala que assumo é o de quem, embora reconhecendo pertencer ao padrão dominante, quer usar sua capacidade de influenciar e de ser referência (BULGARELLI, 2008; RIBEIRO, 2019) para sensibilizar as lideranças e os gestores nas questões ligadas à implantação de programas de diversidade, inclusão e equidade nas organizações, combatendo a invisibilidade, vulnerabilidade e desvantagem desses grupos minorizados, criando espaços de convivência onde todos possam afirmar suas identidades, agregando valor para as partes envolvidas.

4 ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo, serão apresentados a análise de dados e os resultados obtidos.

O objetivo principal desta tese – o de verificar que, embora nenhuma empresa brasileira nasça inclusiva, elas estão se tornando inclusivas – e os objetivos específicos foram atingidos, a partir do confronto dos dados levantados nos depoimentos dos participantes e da revisão da literatura. A assimilação (ou imposição da adoção) de modelos de programas de D&I, importados de países desenvolvidos, onde práticas e literatura sobre diversidade e inclusão são mais avançadas, ainda que desconsiderassem as especificidades locais, foi importante para que o movimento tivesse início e ganhasse protagonismo nas agendas organizacionais nacionais e apoio de parte da sociedade.

4.1 ANÁLISE DE DADOS

Partindo do pressuposto de que “a teoria fundamentada serve como um modo de aprendizado sobre o mundo que estudamos e como um método para a elaboração de teorias para compreendê-los” (CHARMAZ, 2009, p. 24), a exemplo do que prevê a autora, esta tese é construída a partir do envolvimento e interação desta pesquisadora com as pessoas, perspectivas e práticas de pesquisa que possui. Tome-se como princípio a abordagem de Charmaz (2009), para quem, de modo explícito, qualquer versão teórica oferece um retrato interpretativo do mundo estudado, e não um quadro fiel dele.

Na teoria fundamentada, segundo Gray (2012, p. 406), o processo de análise de dados está estruturado em três etapas. A primeira, onde se dá a codificação aberta ou codificação inicial (CHARMAZ, 2009), é aquela em que os dados são desagregados em unidades, são examinados, comparados, conceituados e categorizados, formando a base do processo de análise desta tese.

4.1.1 Codificação inicial

Os 979 minutos de gravação em vídeo das 12 entrevistas, feitas entre os dias 10 de julho e 1 de setembro de 2020, somaram 224 páginas de texto transcrito. Assistí-las com o objetivo de gerar legendas automáticas, foi uma primeira ‘releitura’.

Com as legendas produzidas por um canal privado, no Youtube, foi feita a ‘segunda leitura’ da íntegra de cada entrevista. Era necessário ‘soltar’ o texto, produzido em um único parágrafo, sem pontuação ou marcação das falas do entrevistador e entrevistado. Muitas palavras são suprimidas, várias ficam truncadas e um número bastante considerável delas é trocado por palavras semelhantes, conforme descrito anteriormente, no subitem 3.4.1 (Realizando as entrevistas). Após esta etapa, uma terceira passagem de texto e vídeo é feita, dessa vez, para a codificação e categorização dos dados.

O número de códigos criados para cada entrevistado variou, de acordo com o seu discurso. E a partir da codificação da primeira entrevista analisada, novos trechos das demais entrevistas foram sendo codificados por “relacionarem-se entre si” (YIN, 2016, p. 167). Nesta etapa, um total de 99 códigos foram listados, num total de 1.482 referências.

Dos 99 códigos, 40 códigos foram referenciados independentemente, indicando serem temas pontuais sobre realidades pessoais ou das empresas que os entrevistados representavam. Tais códigos foram reexaminados a fim de serem reenquadrados. Apenas um foi descartado por não se referir a nenhum tópico abordado na pesquisa.

Os 59 códigos referenciados por pelo menos dois entrevistados foram novamente analisados em busca de conexões entre eles, ações ou interações que estabeleciam. Feito o Mapa Mental, os outros 40 códigos mencionados apenas por um dos entrevistados foram reexaminados e realocados, conforme figura 14.

4.1.1.1 Perfil dos Sujeitos da Pesquisa

Nesta etapa de codificação inicial, cumpre traçar o perfil dos sujeitos da pesquisa.

Em ordem cronológica em que as entrevistas foram feitas Reinaldo Bulgarelli, ou Rei, como é chamado por todos que o conhecem, foi o primeiro. Um homem de meia idade, de fala doce, calma, sotaque paulista, que encanta com sua simpatia, doçura e simplicidade sofisticada, seu comprometimento com as causas que defende, sua experiência e sabedoria raras.

Fundador da Txai Consultoria, local de onde deu a entrevista, cheio de plantas e material espalhados nos móveis do cenário, Reinaldo é Secretário Executivo do Fórum de Empresas e Direitos LGBTQIA+, instituição com a qual tem a sua imagem atrelada. Ele conta

que é “uma das pessoas que trouxe a diversidade pro Brasil, que estudo para caramba, que tenho um livro referência, o primeiro estudo sobre diversidade e tal...”. Para ele,

a gente é um monte de gente, né? No Bank Boston, fui executivo, eu cheguei alto, mas eu não virei VP, entendeu? Eu queria virar VP de diversidade como tinha nos Estados Unidos, como tinha na Europa. Eu falei ‘opa, vou ficar aqui como VP de diversidade para pensar nossas agências, clientes, produtos’. É isso que faz uma presidência de diversidade. Eu fui Diretor, a cargo de gerência. Na gerência ganhei o título de diretor.

E sobre sua formação acadêmica, confessa:

Aí é outro problema, né, Neide... que eu sempre me dediquei a isso também, mesmo não sendo da academia, apesar de dar aula e essas coisas, mas você sabe que nem diploma eu tenho, né? O povo vem para fazer TCC, doutorado, me ouvem para as pesquisas e pra coisa toda, mas nem diploma eu tenho. O mundo acadêmico me chamou para ir lá, coordenar cursos, dar aula, fazer coisas, mas eu não sou... não tenho nem diploma, nem posso acompanhar... Mas estou junto sempre!

Sobre a vida privada, acabou comentando: “Eu tenho um netinho de 10 anos. Moramos juntos. Sou eu, ele, a mãe dele. Eu estou de avô-pai, né? Porque o pai separou, existe... está próximo e tal. Mas quem acompanha, a reunião de escola e tudo... ele mora comigo, né?”.

A segunda entrevistada será identificada apenas como Aline, coordenadora de desenvolvimento organizacional, cultura e clima, que atua na empresa IPGN, na área de Petróleo. Antes desse cargo, atuou por 10 anos na Comunicação da empresa. O ambiente em que estava era silencioso, sem outras pessoas circulando, e ela usou *headset* (fone e microfone acoplados), o que permitiu bom áudio para a gravação.

A terceira entrevista foi feita com Sandra Vale, sócia da consultoria Potência Diversa, africana, mulher cisgênero, hétero, que estava, no dia, com a cabeça raspada. Sua posição frente à câmera era de um colorido agradável, uma vez que no *background* havia uma parede lisa, branca, e ela vestia uma camisa amarela com detalhes leves em vermelho, combinando com a armação dos óculos de grau, também vermelha. Contando um pouco de si, relata:

Eu não sou brasileira, eu nasci em Angola. Mas tanto no Brasil quanto em Angola eu sou considerada branca, mesmo que minha mãe seja negra, meus irmãos sejam negros, mas pai era branco e minha irmã também é branca. Metade da minha família é branca, metade da minha família é negra. Mas a minha cor de pele determina que para muitas pessoas eu não sou negra. O fato de eu ser africana muda um pouco do meu posicionamento, mas, mesmo

assim, a cor da minha pele ainda é mais próxima daquilo que seria branco do que daquilo que seria negro né, aqui no Brasil.

Bruna foi a quarta entrevistada. Uma mulher autodeclarada bissexual, divertida, que foi, coincidentemente, aluna do Thiago, outro entrevistado, quando fez um MBA, em 2018. O ambiente era privado e silencioso; o áudio claro, por estar usando *headset*; e a voz dela agradável, pelo sotaque paulista. Na empresa Plataforma Digital PD, diz que “já tô lá há dois anos. Trabalho com gerenciamento de contas...”. Bruna diz que a empresa tem vários comitês de diversidade e que é líder do grupo LGBT da empresa.

O quinto entrevistado, identificado por Thiago, atua como sócio-fundador da Consultoria de Diversidade YZ. No ambiente de trabalho em *home office*, onde estava instalado, as plantas faziam o verde contrastar com as paredes brancas, tornando o conjunto da imagem agradável e leve. Ele, um homem cis, homossexual, moreno e usando cavanhaque, tem um tom de voz grave, firme que transmite muita segurança sobre o que diz e faz. Está há 15 anos trabalhando com o tema e tudo começou quando trabalhava em “uma das empresas pioneiras nessa agenda no Brasil. A gente tava ali no primeiro mandato do governo Lula e havia a expectativa de que as empresas públicas puxassem essa agenda no país”. Enquanto trabalhava, se formou em Comunicação, apresentando um TCC sobre Diversidade e, em 2015, foi aprovado para um Mestrado na USP. Na época, foi convidado por uma agência para fazer um trabalho numa grande empresa de bebidas. Ele conta:

Eu já tava na academia, eu já circulava por vários ambientes... mas fazer um trabalho de mídia, o trabalho que assim... o meu trabalho e dessa equipe inteira tá aparecendo no intervalo da novela. A minha mãe ligava para falar ‘eu vi esse comercial novo’ ... e todo mundo viu as coisas que a empresa fez. Isso colocou um holofote bem grande pela minha cabeça. E aí, a gente sabe que o mercado valoriza essas coisas... quer dizer, acho que o que fica em mente, mais ou menos, é o seguinte: se ela está contratando o rapaz, é porque talvez alguma coisa tenha de bom ali. Eu acho que quando você tem clientes grandes é que ajuda você abrir portas... é aí que surge a YZ.

A conversa com Thiago foi bastante rica, inclusive pelo fato de ele ter usado algumas siglas e expressões desconhecidas pela entrevistadora, por, provavelmente, presumir que lhe fossem comuns – os códigos *in vivo*, citados por Charmaz (2009). Foi a oportunidade de experimentar o que Yin alertava: “aprender com as pessoas, em vez de estudá-las” (YIN, 2016, p. 121). Foi Thiago quem sugeriu a leitura dos livros *Armadilhas da Identidade*, de Assad Haider, e *Ensinando a Transgredir*, de bell hooks, considerados um bônus extra, além da riqueza de conteúdo da entrevista.

Gabriela Blanchet é a sexta entrevistada. Além de advogada e diretora executiva da Blanchet Advogados, atua na área do Direito Empresarial, há mais de 20 anos. Seu escritório é especializado em governança corporativa e contratos e reestruturação societária e tributário. Em suas palavras,

a gente atua muito com compliance também, que é uma perninha da governança corporativa, né? Eu faço parte do IBDEE, sou diretora executiva, que é o Instituto Brasileiro de Direito e Ética Empresarial. E também coordeno essa comissão, né, como eu falei... E também faço parte de alguns grupos de estudo no IBGC, que é o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. No IBGC eu tenho atuado também com a diversidade. Então, eu brinco que eu sou advogada. Eu sou advogada, mas eu fui mordida, né? Porque depois que a gente começa a entrar nesse processo, a estudar, a ler, a se aprofundar um pouco mais, né, nessas questões [sobre diversidade] a gente acaba se envolvendo.

Gabriela Blanchet é uma mulher cis, branca, hétero, com ampla bagagem profissional. É calma, simpática, elegante e visivelmente refinada (o ambiente é minimalista, mas vê-se uma grande tela de pintura abstrata, com cores quentes, na parede de fundo, em sua sala). Morando em São Paulo, Gabriela é casada e tem um casal de filhos. Quando comentamos sobre seu sobrenome estrangeiro, ela sorri e confessa: “sobrenome estrangeiro do marido. Porque ainda tem gente que condena, né, usar o sobrenome do marido... Mas, aqui em casa, a gente usa. Não tem problema!”. Claro, Gabriela! Por que discordar?

A sétima entrevistada, Tathiana, 44 anos, casada, com filhos, branca e heterossexual, de família tradicional e de classe social abastada, atua na área de Recursos Humanos. A entrevista foi agendada para uma segunda-feira, de manhã, e Tatiana estava trabalhando em ‘home office’, próxima à uma piscina, numa área aberta e agradável, numa casa de praia, numa das mais famosas cidades da Região dos Lagos, no Estado do Rio. No início, percebia-se apenas a presença de pessoas próximas, devido às vozes. Mas, aos 14 minutos, devido ao barulho e à presença de pessoas da família circulando, no mesmo ambiente em que ela estava, Tatiana pediu licença para trocar de ambiente, o que foi feito. Ela usava fones de ouvido, camiseta de malha e transmitia calma, além de paixão pelo trabalho que desenvolve, na empresa familiar. Falando de si e sobre o que a move, conta que teve uma

criação super tradicional, uma criação super quadrada... Estudei em escola de freira católica, sabe... eu estudei na PUC... Então, eu acho que isso veio muito... eu leio hoje bastante jornais que não são tão tradicionais, mídias que não são tão tradicionais... então... quebrando tabu, mídia ninja, eu sigo todos eles... tem um cara que eu acho fantástico que é o Marcelo Freixo, que eu adoro e que tá muito ligado a essas questões... e assim a minha própria

necessidade de ter diálogos com os meus filhos. Porque eu tenho que trazer essa realidade porque senão eles vão viver na bolha, assim como eu vivi. Estudam numa escola classe AA, integral... mas que discute esses temas, entendeu? Um dos fatores de eu ter colocado, foi a discussão desse tema, até, por exemplo, quando eles estudam História do Brasil, eles não estudam só a visão eurocêntrica, da Europa, né? Eles trazem a visão do africano, também...eles me veem lendo Escravidão, o Manual Antirracista... Então, assim, nessa minha necessidade de mostrar um mundo diferente para eles também... e trabalhar numa empresa de Recursos Humanos, podendo... podendo fazer a diferença, hoje, é o que me move, certamente. Eu brinco com o Marcelo [amigo comum] que eu sou a ovelha negra total da família. Total! Total!

A oitava entrevista foi feita com Andréa Brazil, travesti, empreendedora e profissional que atua com moda, beleza e capacitação de pessoas trans. Essa foi a entrevista mais longa, com um total de 2 horas e 11 minutos de gravação, feita com um intervalo para ela poder pagar uma pessoa que havia comprado tecido para ela. Com aproximadamente 1:46 horas transcorridas de entrevista, ela interrompeu e pediu: “Vamos pausar um minutinho, que eu tenho que fazer uma transferência agora, aqui? E eu vou ter que usar o celular, tá? Dá pra voltar pelo mesmo?” Claro que dava! E a conversa ainda rendeu outros 25 minutos. Os assuntos pareciam não ter fim... não queríamos parar! Essa foi, certamente, a entrevista mais desafiadora e merece um relato sobre o porquê de ter sido a mais marcante.

No papel de pesquisadora, esta autora estava curiosa sobre como seria uma conversa, a primeira na vida, com uma pessoa trans. Nas trocas de mensagens de texto, pelo LinkedIn e WhatsApp, Andréa se mostrava sucinta, sempre breve. Podia ser por não gostar de escrever ou até por não saber escrever muito bem. O fato da entrevistadora, uma estranha, ter-se apresentado como aluna de Programa de Doutorado de uma Universidade Federal, podia tê-la assustado, um bom motivo para que a entrevistada se apresentasse ‘armada’, o que tornaria a entrevista difícil de ser conduzida. Seguindo a literatura e técnicas metodológicas, sabia-se que perguntas sobre o universo transgênero podiam causar constrangimento à entrevistada e, por outro lado, era imperioso estar preparada para, ao entrevistá-la, não demonstrar qualquer reação de surpresa, fazer qualquer julgamento, demonstrar desconforto ou emitir qualquer sinal de recriminação (GRAY, 2012, p. 311). Andréa acessou o link no horário combinado, usando o celular. Estava vestindo uma camisa de malha com as cores de arco-íris por baixo de uma outra de manga comprida, azul claro, com mangas rosa, cores da bandeira trans. Cabelos compridos, soltos, óculos, num ambiente silencioso e claro.

A entrevista foi introduzida desta forma:

[Entrevistadora]: - Vambora... Muito prazer... eu fiz... essa entrevista com você... eu quero te ouvir, né? Mas, assim... a gente chama isso, na pesquisa, de entrevista de perguntas semiestruturadas... Eu fiz um roteirinho aqui de perguntas, aqui... só pra ir levando. Mas, às vezes, quando você falar, você já tá respondendo a uma ou outra, entendeu? Então, um pouco... só para dar uma guiada na gente, tá certo? É... Então, vamos lá ...numa busca no site da Capacitrans, eu percebi que você é uma mulher multidisciplinar. Lá, tá dizendo que Andréa Brazil é estilista, é cabeleireira, maquiadora, consultora em estilo e imagem e também é presidente da Astra Rio, né? Associação de Travestis e Transexuais do Rio de Janeiro. Queria que você comesse me contando, Andreia, um pouco sobre você e sobre como nasceu essa sua vontade de empreender, tá?

E Andréa começou com um “Tá! Vamos lá!” E num tom de voz bastante firme, alto, Andréa falou durante 34 minutos ininterruptos! A fala tinha um ritmo acelerado, quase sem pausa. E, ao perceber seu interesse em falar de si, contar sobre sua história pessoal e profissional, a estratégia foi deixa-la falar à vontade, oferecendo-lhe uma escuta ativa e empática.

Bardin (2016, p. 167) questiona “em que medida o comprimento das frases de um discurso político nos informa sobre a segurança do orador?” No caso da Andréa, não restaram dúvidas de que falar livremente foi motivo de ela ir se sentindo à vontade, ao ponto de, aos 49 minutos de gravação, ao contar sobre como concorreu ao prêmio de um Edital promovido pelo Banco Itaú, ter chorado, se emocionando com a lembrança de uma barreira que venceu, graças à oportunidade que Ricardo Sales, da Mais Diversidade, lhe deu. A partir desse momento, ela foi se soltando, deixando a emoção fluir, chorando ao relembrar da vitória de uma das cotas do Edital e em pelo menos outras três ocasiões. Contou sobre se sentir como uma criança, quando andou de avião indo a São Paulo, o que era um sonho de infância.

Enquanto criança, eu ainda não sabia se eu era uma criança gay ou era uma criança trans. E a gente vai aprendendo isso quando vai amadurecendo. Então, enquanto criança, eu já corri o risco sério de ser expulsa de casa. Fui entregue para o meu pai. Então, enquanto criança LGBT, eu já sofri todo tipo de LGBTfobia familiar, por causa da falta de estrutura da minha mãe. Ela não tem culpa, porque ela acabava reproduzindo discursos machistas. Ela reproduzia a criação machista que ela viveu... [...]... Sim, morar com meu pai. Morar com tia, morar com madrinha... e continuei enquanto adolescente, criança, ouvindo discursos homofóbicos. Minha madrinha que já tinha tido uma relação, eu falo isso abertamente, autorizo o uso da fala do que eu vou falar: minha madrinha já teve uma relação lésbica, já... foi... já viveu, vivenciou uma relação homossexual Hoje ela é falecida. E aí, ela teve a negação quando ela confrontou com o afilhado gay, afeminado e falou que preferia que o filho fosse... que preferia que eu, o afilhado, fosse bandido do que homossexual. Então, são todos esses tipos de repressões que nos jogam na margem, nos jogam na exclusão. E isso se reflete no futuro... quando a gente consegue chegar à fase adulta. Já se reflete na baixa escolaridade, na

falta de uma formação específica. E aí, as exclusões dos mercados de trabalho. [...] Mas consegui mal ou bem terminar meu segundo grau, técnico em administração. E aí o que que acontece? Com esses empregos, eu consigo sustentar meu curso de cabeleireiro, de cabeleireira, né, maquiadora. Então, eu consigo uma área que eu penso que eu vou ser mais incluída. Então, Andréa Brazil se torna cabeleireira maquiadora.

Bulgarelli (2008), no capítulo ‘O padrão dominante está nas paredes da organização’, afirma:

Se você é transexual, a mensagem que recebe é que seu lugar é no salão de cabeleireiro ou na prostituição. É o lugar destinado para quem é assim. Apenas ali haverá algum tipo de respeito e reconhecimento. Fora dali, o risco é imenso, até de morte (BULGARELLI, 2008, p. 121).

Com 1:12 hora de conversa, Andréa tira a camisa de manga comprida, ficando apenas com a camiseta de listras coloridas, prende o cabelo num coque, no alto da cabeça, parecendo ainda mais à vontade! Aos 47 anos e tendo feito a transição quando tinha 26 ou 27, Andréa fala que “travesti não é bagunça, não”! Se autodeclara travesti e, batendo no peito, afirma: “eu, Andréa Brasil, sou travesti! Eu tenho muito prazer em ser travesti! Eu adoro ter pau, como todos eles mesmo, aqui entre nós, né? Como todos mesmo, ponho dentro, pra eles aprenderem o que é bom... e assim vai! E isso não me faz menos profissional. Isso não me transforma numa aberração dita pelo Malafafia da vida, que só quer saber de dinheiro, né?”

Andréa Brazil é articulada, dona de um vasto vocabulário, fala com clareza, com propriedade sobre temas diversos. E também fala palavrões, muitos palavrões e com muita naturalidade. Quando reclama dos padrões impostos pela sociedade, se exalta:

Porra, a padronização... exigir padrão de... aí... a gente chama isso de passabilidade. Passabilidade é você parecer mulher ou parecer homem. Nós, hoje... hoje, a gente fala que a gente não quer mais essas exigências de passabilidade da gente. A Hanna Suzart, quando ela foi gestora do projeto Damas... a Hanna usava peruca, usava terninho, usava uma amarração pra dar busto, pra fazer formas femininas... Por que? Critério de passabilidade! E, hoje, a gente caga pra isso! A gente não quer mais! Somos trans, porra!

Talvez querendo se justificar de alguma coisa, ela informa:

... só o meu Facebook que é salada mista, né? No meu Facebook, eu falo a porra toda! E aí, daqui a pouco, dizem que eu fui agressiva... Aí, daqui a pouco, eu vou e posto um meme de gatinho, porque eu tenho 8 gatos. Eu sou assim! Eu sou meio complicada... é... porque... eu falo isso em aula, eu falo ‘gente, quando você tem que estar muito chata no ativismo, vai e posta um meme de gatinho’. É... eu sou um docinho de pimenta, né?

Encaminhando para o encerramento da entrevista, o vínculo entre entrevistadora-entrevistada estava selado.

[Entrevistadora]: - Andréa, quero te falar que... eu que... quero te agradecer! Foi um barato te ouvir! Você é sensacional... assim, porque tem muito de emoção, né? Você transborda emoção... e é uma apaixonada pelo que faz...

[Andréa Brazil]: - Transborda... transforma a vida... olha como a palavra trans é bonita. Transformo vidas, Capacitrans, transbordo amor, transbordo! Eu sou chata, mas eu sou legal. Vou tirar uma foto nossa. Ah, peraí... fiz besteira aqui. Ué... cadê a foto, gente? Ah... agora foi, vou tirar outra!

Depois desse encontro, esta entrevistadora encomendou dois casacos “moletrans”, da confecção de Andréa, fez o pagamento por transferência bancária e recebeu a encomenda pelos Correios. Um casaco tem as cores do arco-íris, bandeira da comunidade LGBTQIA+ e o outro tem as cores rosa e azul, da bandeira da população trans. O conteúdo da entrevista com Andréa serviu de tema para uma *‘live’* na qual esta autora participou apresentando o tema “Ser diferente e ser feliz: e aí... cê topa?” A história de vida da Andréa é inspiradora e se juntou à de outras duas mulheres, uma negra e outra portadora de deficiência, que tinham tudo para serem invisibilizadas ou vítimas de suas história de vida, mas que enfrentaram os desafios e barreiras impostas pela sociedade e se tornaram referências em suas comunidades. A *live* foi promovida pelo Instituto de Pesquisa, Prevenção e Estudos sobre Suicídio – IPPES, como uma ação do mês de consciência de prevenção ao suicídio, o Setembro Amarelo.

Retomando a identificação dos entrevistados, Cid Alledi Filho é nono participante. Um homem cis, homossexual, casado com um homem negro, foi “membro da Comissão Internacional, que fez a ISO 26000, a norma de Responsabilidade Social Mundial”, é empresário, é professor e se diz “tímido”. Sobre ser professor, ele conta:

um amigo espanhol, que fala que você pode organizar sua vida inteira, mas o que vai ficar de bom e efetivo, é pelo que você não esperava. E dar aulas era uma coisa que eu nunca esperei. Juro... eu nunca esperei. Mas eu acho que o que aconteceu foi que eu, de alguma forma, falo uma verdade, com brilho nos olhos, com muito amor. Então, foi um misto de profissionalismo com dedicação. [...] ... como empresário, a única coisa que eu pude fazer foi me adequar a todas aquelas regras, que eu não concordava. E aí, teve um dia que eu disse: não! Mas eu disse não, não que eu quisesse dizer não. É que, às vezes, vem a vida e te traz o inesperado. E o inesperado foi uma grande missão. Porque eu não via sentido... enquanto via minha vida daquele jeito. E aí, a Academia de Ciências se abriu... e aí, foi uma coisa muito, muito... de novo, inesperada. Porque eu acabei me tornando, provavelmente, o primeiro

professor regular, na disciplina de Responsabilidade Social. Eu só me tornei esse professor porque outro inesperado aconteceu, porque eu fui proibido de abordar a corrupção dos negócios na minha... no meu Mestrado. Eu fui proibido de abordar a prática de corrupção nos negócios, porque isso não era importante para o mundo dos negócios...

Cid, que foi professor desta autora no Mestrado, é uma pessoa de valores éticos raros, um ser humano diferenciado, um profissional respeitado por todos que o conhecem. O tom de voz é agradável, ritmo suave, dicção clara, fala sem pressa. Tendo se mudado para uma cidade na Serra Fluminense, Cid Alledi Filho fala de seu novo empreendimento, a pousada ‘Casa dos Felizardos’, sempre lembrando as experiências prévias. Ele diz:

Eu já tive negócios e eu não queria trabalhar a minha nova etapa na vida como a gente faz no mundo dos negócios: estabelece metas, os objetivos e ter que... Tenho que chegar no ponto B. E eu defendo o seguinte: a gente não tem que chegar no ponto B! A gente vai chegar lá se a gente se esforçar, e se der tudo certo se...

E um bom exemplo desse esforço, foi quando contou sobre sua relação com o hábito de fumar.

Não adianta proibir cigarro. Eu... eu fumei a minha vida inteira... não... mas, eu fumei boa parte da minha vida. Eu adoro fumar! Eu hoje não fumo... Eu já parei 7 vezes! Só que a última vez, eu... já tem... acho que mais de 15 anos. Mas, eu só não posso acender cigarro de ninguém. E eu adoro fumar, adoro! Acho ótimo! Mesmo sabendo que faz um mal... mesmo sabendo que incomoda as pessoas... aquela coisa toda. [...] Eu cheguei a pegar meu cartão de visitas, quando eu fundei a consultoria e coloquei atrás do cartão de visitas: ‘eu não aceito trabalhos que incluam o recebimento ou oferecimento de propinas’. E eu nunca vou esquecer as caras... Ohh... que isso? Você botou isso no seu cartão? Eu ainda botava mais, né? Que tivessem trabalhos envolvidos com discriminação social ... É... aquelas coisas todas. E aí eu me lembro das pessoas assim... ‘nossa, que absurdo’! O fato de eu vir para cá tem muito isso, viu... criar, na prática, algo além do que a gente foi... Assim... mas o que que cê tá fazendo de diferente? Sei lá! Só um... só em estar aqui, querendo praticar um outro tipo de ciclo, acessível, no meio de uma reserva florestal...

Theodoro é o décimo entrevistado. Se apresenta de forma reservada, transmite uma leve timidez e preocupação em seguir um roteiro. Demonstra ter muita bagagem acadêmica, disciplina e conhecimento. No cenário, apenas um quadro grande e de cores fortes, em tons escuros, com a imagem de um índio, contrastando com seu rosto e calvice muito iluminados, pela luz que entra lateralmente. Theodoro desempenha uma função técnica na IPGN, da Indústria de Petróleo, não correlata com a pauta da Sustentabilidade, na qual fez Mestrado

Profissional. E encara o fato, com aparente normalidade: “mas, dentro de empresas isso é muito comum, né? Você tem uma formação, você vai transicionando dentro da companhia para prosseguimento, que você vai se encontrando dentro do ciclo do... da carreira, né, digamos assim, né?”

Falando sobre como se envolveu com o tema Diversidade e Inclusão, ele relata:

surgiu a oportunidade de fazer essa pesquisa de Mestrado e eu sempre gostei muito dessa pauta de direitos humanos. É... essa pauta sempre me tocou por alguma razão que eu não sei qual, quer dizer, hoje eu já sei... é uma questão de pertencimento a esse grupo identitário, né? Assim, acho que nem eu percebia muito isso... mas é... no decorrer da... das aulas... com os próprios estímulos do Cid, que é nosso... a nossa interseção, nossa conexão, aí... a minha... eu comecei a ver que eu talvez tivesse que ir por esse caminho. Eu me identificava muito com a forma de... dele passar as aulas. E aí eu ia estudar a parte de gênero, ia fazer curso na Fiocruz, no Rio de Janeiro, sobre direitos reprodutivos da mulher, direito jurídico da mulher, pra entender mais do universo feminino e, dentro desse curso da Fiocruz, eu *tive* um insight de que.. poxa, será que eu tenho que ir pra gênero ou será que meu lugar não é dentro do grupo eu pertença? Né? Aí comecei a pensar muito nessa coisa da representatividade, do lugar de fala... porque eu me sentia dentro do espaço que não era meu, sabe? Embora eu acho que nas discussões das temáticas em... das diversas dimensões dentro de estudos da diversidade, de raça, gênero, orientação sexual... se bem que, gênero, eu prefiro trabalhar no termo ‘identidade de gênero’, né? Pra gente, marca uma multiplicidade maior do que é hoje entendimento de gênero... nós vamos ter a questão das pessoas com deficiência... várias dimensões, né? E eu percebi que, poxa... eu tenho que falar da dimensão que, de algum aspecto, eu tenho a vivência... né? E aí foi quando eu resolvi me dedicar a entender um pouco mais é... essa questão. Teve um fator também que foi um gatilho, digamos assim. Tava na academia, encontrei com um colega que trabalha na mesma empresa que eu. E ele comentou coisas que ele vivenciada como alguns comentários preconceituosos, por ele ser um cara bonito, negro, ele se sentia muito assediado pelas mulheres. Só que, óbvio, ele gay, não correspondia. Tinha que fazer um teatro e tinha dias que ele ficava muito angustiado com isso... Porque ele não podia dizer que ele era gay. Ele mesmo não se aceitava... e aí tinha essa questão do segmento muito masculino, que ele sabia que, se viesse à tona, poderia gerar... aquilo era uma fonte de sofrimento pra ele. E pensei que realmente ali tinha algo que precisava ser pesquisado. E aí foi quando eu resolvi me dedicar a esse assunto.

O décimo-primeiro entrevistado foi Anthonio, um homem cis, branco, homossexual, capricorniano, também atuando na indústria de Petróleo, na IPGI. Como na entrevista com a Andréa, a conversa com o Anthonio foi muito rica no relato de detalhes do seu histórico de vida pessoal e profissional. Com uma caneca de café, às 19horas, Anthonio parece muito jovem, apesar do bigode e da voz firme, de tom que oscilava entre mais ou menos grave, e

narrativa em ritmo acelerado. Ele foi um entrevistado que também se emocionou ao contar etapas de sua trajetória e que impressionou pelas posições firmes e sensíveis, sendo ainda um rapaz tão novo. Anthonio, apresentado por Anthonio, foi assim:

Obrigado, Neide. Meu nome é Anthonio, eu tenho vinte e oito anos. Sou nascido e criado aqui no Rio. É... sou gay, assumido desde os dezesseis anos de idade. Cresci numa família superaberta, digamos assim, bem progressista, pai yogi, mãe ex-hippie, e eu nasci numa comunidade carente da Zona Norte, no Jacarezinho. Saí de lá muito jovem, bebê ainda. Mas carrego um pouco essa questão, aí, de ter nascido numa comunidade, ter crescido na Tijuca e hoje moro em Ipanema, muito esforço dos meus pais. Então, na minha família, sempre foi tranquila essa questão, sempre foi relativamente tranquilo a questão da orientação sexual. Eu estudei no colégio aplicação da UERJ, que é um colégio muito aberto, enfim... muito progressista. Então, nunca foi um problema, assim, pros meus amigos dizer, é... me assumi com catorze anos para mim, com quinze pros meus amigos, então, foi muito jovem. Tenho vinte e oito, tem quase metade da vida já de assumido. Então, quando entrei na IPGI, eu tinha vinte e dois anos. É... já tava na faculdade. Fiz publicidade na ESPM. É... Comecei fazendo Engenharia na UFRJ e vi não foi o que eu queria. Fui para ESPM fazer publicidade... e lá também era um ambiente, é... que foi até muito engraçado. O colégio de aplicação da UERJ era um colégio público, ainda que um colégio muito refinado, como a Educação Pública deveria ser, né, em todas as instâncias. E fui para uma universidade particular, onde na minha sala tinha oito meninos gays e nenhum assumido. E foi um choque muito grande para mim, porque eles vinham de colégios muito tradicionais. Então, foi um momento muito... de tipo assim... cara, eu sempre tive muito essa coisa de 'gente, vamos ser quem a gente é!' E quando voltei pra... pra fazer faculdade, eu tinha ficado três meses em Londres. Já fazer um curso, que acabei não fazendo, enfim, trouxe uma vivência muito rica né? Pra aquele ambiente ali, por mais que fosse um ambiente mais elitizado, na ESPM, era um ambiente muito mais conservador do que a minha escola. Então, para mim, aquilo foi uma ruptura, assim, tipo... como assim, sabe? Eu nunca deixei de ser quem eu sou na minha escola, nunca deixei de ser quem eu sou com os meus pais. Eu era sempre, bom, não só um padrão muito... padrão da IPGI. Tenho vinte e uma tatuagens. É... Tenho brinco, meu cabelo tá preto, mas a gente tá na pandemia. Mas já foi azul, verde, roxo... Não uso roupa social. [...] Embora eu trabalhe muito, sou apaixonado, a minha vida não é a IPGI. E eu faço as coisas que eu quero fazer porque eu quero fazer! É... eu falo assim, são coisas pequenas, né? Eu estudei publicidade. Então, meus amigos não trabalhavam de roupa social. Muitas vezes eu saía da IPGI de roupa social, ia tomar um chopp depois do trabalho, eu era sacaneado pelos meus amigos porque não era a minha... eu tinha que vestir uma fantasia, sabe? E quando as pessoas entenderam... que no início era 'lá vem moleque que quer aparecer'... Aí depois, que eles entenderam que eu só era meio tantã da cabeça, que eu só queria pintar o cabelo, as pessoas falaram: 'Ah, entendi... tem gente que é tantã da cabeça. Vamos... beleza... vamos vamos começar a pintar o cabelo!' [...] Eu, quando era criança, minha mãe achou que eu fosse gay. E depois a minha mãe achou que eu podia ser trans, porque eu brincava muito com menina. É... e no final eu não tinha nada disso... eu tinha na verdade, eu sou gay mas a minha predileção com meninas é que eu tive...

como é que chama? É...maturidade precoce. Então, alfabetizei com quatro anos, eu... os meninos eram muito bobos, eu não ligava muito para falar com eles. As meninas eram mais... mais avançadas e eu acabava ficando junto com elas.[...] A minha mãe sempre me empoderou, tipo assim, ‘não é porque você nasceu pobre, que você tem que morrer pobre’. Então, o seu lugar é onde você quiser. Tipo... pô... então, esse é meu lema de vida, assim... eu eu acreditei nisso. E o meu pai não acreditava nisso. Ele achava que meu lugar não era onde eu queria; e minha mãe falou para mim que não! Que por mais que ela e meu pai não tivessem ensino superior, que eu ia ter ensino superior. E por mais que ela e meu pai não falassem inglês, que eu ia falar inglês. E fomos indo e continuamos né, Neide... e quando eu cheguei nesse cargo de vendas, foi a primeira vez que eu de fato senti que eu não podia pertencer a qualquer lugar... [...] Meu marido é negro, então, eu tô indo... embora eu não me considero caucasiano, considero é.. mestiço... então, também negro, e hoje eu estou muito focado numa questão de inclusão racial e LGBT, especificamente, especificamente pessoas trans, negros.

Por fim, o décimo-segundo entrevistado foi João, homem branco, cis, também atuando na IPGI, indústria de Petróleo, no cargo de consultor em relações com os empregados e com a indústria. Ele conta: “Em 2018, no meio de 2018, eu assumi essa função e, dentre outras atividades, a agenda estratégica de diversidade e inclusão faz parte do meu cargo. Então, eu posso dizer que, oficialmente, pelo menos desde 2018, essa agenda é minha.”

De todos os entrevistados, João foi o mais técnico, o mais cuidadoso nas colocações e o mais sucinto. A entrevista com ele foi uma das mais breves, com apenas 66 minutos, seis minutos a mais do que ele agendou. Ele foi também o único participante que concedeu a entrevista mediante a assinatura de um documento em que a entrevistadora se comprometia a preservar anônimas as identidades dele e da empresa, podendo apenas citar o segmento em que atua. Assim foi feito!

Após a apresentação dos entrevistados, obtidos pela código ‘identificação pessoal’, passa-se à codificação axial.

4.1.2 Codificação Axial

Partindo dos códigos criados na fase da codificação inicial, a etapa seguinte foi promover a codificação focalizada, bem mais seletiva, integrada e organizada dando início ao que Charmaz (2009) refere-se como ‘início de uma interpretação analítica’ sobre eles. Nesta etapa, com base nas conexões identificadas, foram criadas cinco dimensões para serem analisadas: Governo, Sociedade, Academia, Organizações Brasileiras e Sociedade Civil. Na

Tabela 4, estão demonstrados as dimensões, o número de códigos agrupados em cada uma delas e o número de referências, considerando-se todas as 12 fontes entrevistadas:

Tabela 4 – Dimensões para análise de dados codificados com número de referências

Dimensões	Número de Códigos	Número de Referências
Organizações Brasileiras	39	310
Sociedade Brasileira	28	214
Sociedade Civil	12	79
Academia	10	40
Governo	6	66

Fonte: A autora

A partir da tabela, constata-se que Organizações Brasileiras é a dimensão que recebeu maior número de referências e também o maior número de códigos. Sete dos códigos que integram esta categoria foram referenciados por pelo menos 50% dos entrevistados. Em ordem de abordagem por número de fontes participantes lidera o código ‘contratação de pessoas trans’ (11 entrevistados), seguido de ‘diversidade e inclusão’ (10), ‘grupos de afinidade’ e ‘práticas de gestão’ (9, cada), ‘nível de satisfação dos empregados’ (8), ‘gestão’, ‘barreiras organizacionais’ e ‘contratação por cota’ (6, cada).

A dimensão Sociedade Brasileira, englobando 28 códigos, foi referenciada 214 vezes. Seis códigos desta categoria foram referenciados por pelo menos 50% dos participantes. O código ‘identificação pessoal’ foi abordado sistematicamente por 10 entrevistados. Este é o código que dava o *start* à entrevista, com o pedido de “me fala um pouco sobre você e me conta como o programa é de fato implementado”. O objetivo era estabelecer empatia e identificar o que está sendo feito nas empresas em termos de valorização da diversidade e inclusão da população LGBTQIA+. Os dois entrevistados não incluídos no código falaram de si em ocasiões distintas, o que permitiu traçar seus perfis, de qualquer maneira. Os códigos ‘lugar de fala’ e ‘aliados’ foram referenciados por nove fontes, ‘preconceito’ e ‘sigla LGBTQIA+’ foram comentados por sete entrevistados. Por fim, ‘interseccionalidade’ foi abordado por seis participantes.

Na dimensão Sociedade Civil, com 12 códigos e 79 referências, apenas os códigos ‘ativistas/ativismo’ e ‘sociedade civil’ foram mencionados por pelo menos 50% dos entrevistados.

A dimensão Academia contém 10 códigos e apenas 40 referências, sendo a categoria menos referenciada. Somente o código ‘academia e mercado’ foi mencionada por pelo menos 50% dos participantes.

A dimensão Governo, embora tenha apenas seis códigos, é a que engloba o único código referenciado por 100% dos entrevistados: ‘governo Bolsonaro’. Isso se deve, dentre outros, por deliberadamente a pergunta que se refere ao tópico ter sido deixada para o final, quando os entrevistados já estavam à vontade. Outro fator é a insatisfação generalizada com o Governo, especialmente por uma amostra que lida com temas sociais, ao qual o presidente se declara insensível. O código ‘política’ foi referenciado por sete respondentes.

As dimensões que respondem às questões da pesquisa, a partir da codificação focalizada estão demonstradas na Figura 16, a seguir:



Figura 16 – Dimensões que respondem às questões da pesquisa

Fonte: A autora

Partindo para a terceira etapa possível de codificação na teoria fundamentada em dados, e última realizada neste estudo, a codificação axial permitiu recompor os dados fragmentados na codificação inicial, incidente por incidente. Dessa forma, as dimensões elencadas na amostragem teórica da codificação focalizada, que ajudaram a construir ideias provisórias (CHARMAZ, 2009, p. 143), por serem genéricas, foram revisadas e reformuladas,

tornando-se as categorias que respondem aos objetivos geral e específicos estabelecidos para este estudo e os principais conceitos teóricos desta tese. No Quadro 6, estão descritas as categorizações conceituais finais, que também serão usadas como subtítulos das seções a seguir.

Quadro 6 – Recomposição das Dimensões das Categorias Iniciais em Categorias Conceituais

Dimensões	Categorias Conceituais
<i>Organizações Brasileiras</i>	Nenhuma empresa brasileira nasce inclusiva, mas tornam-se inclusivas
<i>Sociedade Brasileira</i>	A sub-representação da população LGBTQIA+ nas organizações é um espelho da realidade social
<i>Governo</i>	A ascensão da extrema-direita ao poder, contrariando as expectativas do governo, fortaleceu a pauta da diversidade e inclusão nas organizações brasileiras.
<i>Sociedade Civil</i>	O protagonismo dos movimentos civis e dos aliados são fundamentais para a garantia dos direitos e da representatividade da população LGBTQIA+.
<i>Academia</i>	A oferta de disciplinas e o estímulo à produção e publicação de artigos acadêmicos contribuem para a disseminação das melhores práticas de Gestão sobre diversidade e inclusão nas organizações brasileiras.

Fonte: A autora

Antes de passar às próximas seções, porém, vale ressaltar a intencionalidade da pesquisadora em não transcrever somente fragmentos das entrevistas, mas, sim, oferecer recortes amplos, onde a linha de raciocínio e sentimentalidades pudessem emergir à leitura. Igualmente, para garantir a confiabilidade do discurso, foram conservados o máximo de informações, tanto linguística, quanto paralinguística (BARDIN, 2016, p. 222), preservando a fidelidade da reprodução das trocas dialógicas.

4.1.2.1 Dimensão Organizações Brasileiras: Nenhuma empresa brasileira nasce inclusiva, mas tornam-se inclusivas

A categoria conceitual ‘Nenhuma empresa brasileira nasce inclusiva: tornam-se inclusivas’ emergiu após análise dos dados fragmentados, que geraram a dimensão Organizações Brasileiras, a que engloba maior número de códigos e que recebeu maior quantidade de referências. Esta categoria resultou da classificação sistemática e progressiva dos elementos, tendo sido definida ao final da decomposição e recomposição dos dados

(BARDIN, 2016, p. 149; CHARMAZ, 2009, p. 143; YIN, 2016, p. 184) demonstrando ser a categoria principal (*core category*) deste estudo.

Considerada uma “boa categoria” (BARDIN, 2016, p. 149), os códigos referenciados que a compõem atendem ao critério de ‘exclusão mútua’, não sendo classificados em outras categorias; são pertinentes e adequados à categoria, objetivos e produtivos, uma vez que as respostas permitiram atingir o objetivo definido para as questões investigadas.

A pergunta 2, indaga sobre haver um procedimento comum, algum protocolo ou algum modelo a ser seguido para implantação do programa de inclusão de desses grupos minorizados e se, havendo, que fosse comentado como o processo era feito. O objetivo foi verificar se as empresas adotam um procedimento ou se utilizam um modelo para implantação dos programas de inclusão da população LGBTQIA+.

Em função da amostra ser composta de consultores, empreendedores e funcionários de empresas, essa foi uma pergunta que precisou de adaptação, de acordo com o perfil de cada participante.

Reinaldo Bulgarelli responde:

Aqui no Brasil, você olha os executivos falando, as pessoas de RH e tal, elas dizem ‘diversidade não é importante, o importante é a inclusão, ter um ambiente inclusivo’. Mas, ter um ambiente inclusivo, sem ser diverso? Eu posso ter. A gente se dá super bem, olha aí... tudo homem, tudo branco, tudo coisa. E nós somos super inclusivos, você fala, eu escuto. E não tem diversidade. Ter um ambiente diverso, sem ter inclusão também não faz sentido para qualquer organização. Até dentro de numa família não faz sentido. É uma família que se desfaz, né? Ela é diversa, mas não dialoga, não é inclusiva, não se respeita. Não vai dar certo essa família. Numa empresa, impossível você pensar diversidade sem inclusão, ou seja, os atributos ligados a isso. Óbvio que não vai funcionar. ‘Tem aqui pessoas com deficiência. E aí, a gente interage? Não. Eles entregam? Não’.

Bulgarelli fala sobre não gostar do uso da palavra inclusão, quando se trata de diversidade. Mas se mostra resignado por ter perdido a batalha.

No Brasil eu já perdi essa guerra.... de tirar a inclusão. No meu livro, por exemplo, eu não falo de inclusão. É um livro de 2008. Eu ainda resistia, naquela época. A palavra inclusão, o Sarney [ex- Presidente da República, no período de 1985-1990], aqui, já marcou muito inclusão como coisa de pobre, é para pobre. Então, se a gente já tem essa mentalidade dos nossos executivos, achando que esses temas são do coração, de ação social, entendimento estrito de ética como coisa certa a se fazer, pros outros lá fora, longe do meu negócio... Aí eu não queria usar a palavra inclusão. Porque, no

Brasil, ela não tem a conotação de inclusão no sentido das relações. Na Europa, a gente usa muito a ideia de coesão social, né? Uma corrente de pensamento, uma coisa toda. Aqui, a palavra inclusão era muito ligada a incluir os pobrinhos, mendigo que está pedindo esmola na rua, ele precisa estar aqui... Eu não vejo assim. A mulher, a rede de relações... inclusão é isso! A rede de relações, é cuidar dessa rede, social nesse sentido, inclusão social. Aí, perdi essa guerra, então vamos trazer o termo mundial, diversidade e inclusão. Eu usava valorização da diversidade, até para dizer que a diversidade é um dado da vida. Onde tem gente tem diversidade. Aí valorizar seria colocar no campo da gestão, porque valor é aquilo que pesa na hora de tomar decisões, de realizar escolhas. Perdi, ficou diversidade e inclusão.

A fala de Reinaldo Bulgarelli faz parecer que estamos lendo páginas do seu livro. Ou o contrário, lendo o livro, parece que o escutamos falar. No capítulo 7, “Diversidade e Inclusão”, ele afirma

Acredito que valorização da diversidade já é suficiente para expressar a importância que queremos dar às nossas diferenças e semelhanças. [...] A diversidade valorizada tem maior importância que a inclusão, que poderia ser dispensada neste passo da tentativa de qualificar a diversidade (BULGARELLI, 2008, p. 95).

Tathiana, sócia-diretora da consultoria SRS, revela que

o que nós temos é um tipo de negociação para vender aquele candidato que, de repente, nem tá dentro do perfil que o cliente enviou para gente, mas a gente leva toda uma venda daquele perfil, né? Independente se é do sexo masculino, feminino, se é homossexual, se não é, se está acima da faixa etária solicitada, se tá abaixo... a gente tenta vender aquela pessoa como se fosse a melhor pessoa para aquela vaga. Então, assim, nós não temos um programa para... um processo definido não... porque a gente acredita que nós vamos vender aquela pessoa, independente se tá no perfil. Porque realmente, hoje, o mercado ainda é muito, mas muito preconceituoso. Não só em relação à orientação sexual...

A afirmação de Tathiana encontra eco em Polese (2020):

A superação do racismo, machismo, do sexismo, etc entre os gestores é visível nas grandes empresas transnacionais e também nas instituições políticas e econômicas internacionais [...] No plano nacional, os preconceitos são mais persistentes e historicamente duradouros, sobretudo em países onde perdura entre as elites políticas e econômicas, uma mentalidade escravocrata, como é o caso do Brasil (POLESE, 2020, p. 60-61).

Thiago, da Consultoria YZ, respondeu:

A gente segue a nossa. Nossa metodologia... é... a gente tem uma metodologia nossa, mas eu sempre digo que ela não é escrita em pedra. A única coisa que é escrita em pedra é a questão de valores. Para nós e... isso para mim é algo muito caro. Eu falo isso com muita transparência... transparência de quem recusa trabalho, com a transparência de quem já rescindiu contrato no meio, porque viu que eu não tinha verdade para seguir adiante. Então, o que a gente tem escrito em pedra é a ‘gente tem que acreditar’, tem que ser... tem que ser um valor para nós, acima de tudo. A metodologia a gente tem, é uma metodologia desenhada por mim e pelo meu sócio... e o trabalho que a gente fez recentemente com os nossos consultores foi o de desenhar toda essa metodologia em etapas. Tem um passo-a-passo... até tem, Neide. Mas ele tem que ser adaptado porque quando eu chego na empresa eu preciso... é ... acho... que respeitar e saber lidar também sobretudo com as características culturais daquela organização né...

O cuidado de Thiago com a cultura da organização é um dos pontos para o qual Hofstede e Hofstede (2005) alertam. Para os autores, em geral, a regra é que, quando as pessoas são movidas individualmente, elas se adaptam à cultura do novo ambiente. Mas quando o movimento é em grupo, elas mantêm a cultura do grupo. Para os autores, “as pessoas em grupos, desenvolveram, como parte de suas culturas, meios de interagir que são estáveis e difíceis de serem mudados” (HOFSTEDE; HOFSTEDE, 2005, p. 313).

Para Anthonio, da IPGI, o exemplo veio de fora.

Muito boa pergunta. é... eu comecei um contato muito forte com a Holanda para falar sobre a rede LGBT de lá, ainda em 2016. Eu fui fazer um curso também em Houston. Então, lá, eu também vim conhecer algumas pessoas... e eu comecei a ver que tinham coisas muito legais lá fora. Então, eu basicamente... acho são duas coisas: eu vi as melhores práticas do que a gente podia replicar para o Brasil e adaptei o que era adaptável. E muita coisa era adaptável... e como acho que grande parte das... das minhas coisas na vida, eu gerenciei como um projeto. Assim... então, era um projeto de trabalho é ... que tinha é a metodologia 5W2H. Metodologia de projeto mesmo. Tipo, eu vou começar no dia tal, esse é o task, esse é o owner... é... aqui ... custo, nananá... e eu acho que isso, porque eu tenho um perfil bem de planejamento, assim...

Para João, também da IPGI,

Você tem que entender um pouco, como é que essa estrutura multinacional acaba funcionando. Porque, como diversidade é um pilar, o nosso CEO Global tem, cada vez mais, sido vocal nisso de dizer que diversidade e inclusão é um pilar tão forte quanto a segurança. E segurança, processo de segurança numa empresa de petróleo é fundamental, e ele coloca os dois no mesmo patamar. Ou seja, ele tá atribuindo uma importância à diversidade e inclusão muito forte. Mas se a gente pensar assim, que você tem três níveis para facilitar que é a liderança senior, os líderes médios e o staff, pra

facilitar eu diria que a nossa liderança senior é muito vocal . A grande maioria dos líderes eles são muito vocais nesse assunto porque é uma condição estratégica. Falar de diversidade, ser vocal em diversidade, provocar discussão e tal é uma condição estratégica. Logo está linkado ao trabalho que esses líderes seniors têm que fazer, de serem as cabeças pensantes da organização.

E segue:

A gente tá falando de diversidade e inclusão, mas, ao mesmo tempo, a gente exclui porque se você não faz um evento pensando no camarada da ilha, e não faz evento pensando no cara de vendas, você não tá sendo inclusivo. Tá fazendo pra um grupinho lá, de pessoas que você gosta e conhece. E, não... isso não é inclusão.

Gabriela Blanchet fala:

Então, eu tô nesse grupo de estudos lá, e entrei agora num outro grupo de estudo também para estudar a diversidade, mas mais voltado para a estratégia do negócio. Então, eu tô na comissão de estratégia. E nessa comissão de estratégias, a gente tem esse subgrupo também para estudar e discutir sobre a importância da diversidade como um elemento ali, de estratégia negocial, né, para as empresas. Então, a gente fez um apanhado das normas que a gente tem na legislação brasileira que tratam um dos pilares da diversidade a gente trouxe um pouco do contexto da diversidade. E aí a gente escolheu esses pilares, né, que eu te falei... esses pilares mais tradicionais, né, digamos assim, que é gênero, raça, etnia, orientação sexual, PCDs. E a gente incluiu gerações, né.. e, então, o Panorama Mundial de como isso está sendo conduzido na Europa África Ásia América Latina. E a gente trouxe um pouco da legislação brasileira, que trata desse assunto... e o que a gente já tem hoje de evolução, e o que a gente fez até aí. Depois, a gente traz no caderno o porquê de você ter, né, de fomentar a diversidade nas empresas, no meio empresarial... E, aí, as vantagens... E, depois, por último, a gente trouxe umas sugestões de boas práticas para você fazer a inclusão dessa diversidade na sua empresa. O foco é trazer o assunto para discussão, né? E a ideia do caderno de boas práticas... Melhores práticas de diversidade e inclusão para as empresas... veio justamente do fato de que a gente entendia que precisava tirar o discurso, sair do plano do discurso para a prática. E o que que a gente tinha a dizer para contribuir com essa discussão. Esse é um material que serve, por exemplo, como referência para uma empresa que tá querendo começar a discutir o assunto. Então, ela, gratuitamente, acessa o site baixa e tem acesso a um material gratuito que ela pode começar...

Cid Alledi Filho é mais cético.

O termo das 'monoculturas da mente'... Porque isso permeia toda a nossa visão. A gente não sabe lidar com diversidade. Como é que a gente lida com o mercado com 7.500 variedades de maçã? Aí faz uma concessão... olha,

essa maçozinha que a Dona Zica ... é... plantou no terreno dela, experimenta... vamos dar valor à Dona Zica! E assim, uma. Vai ficar durante um tempinho.... A gente não sabe lidar com isso. A gente não sabe lidar com a diversidade, a gente está aprendendo. Por isso que eu falo a gente só tá começando, sabe? Agora, se as empresas querem ou não, se as pessoas querem ou não... vai ficar difícil dizer 'eu não quero isso para mim'! Você pode falar isso? Pode, claro? Mas...

Em Han (2019, p. 92), encontra-se embasamento para as reflexões de Cid Alledi Filho, quando afirma que “o sujeito de desempenho pós-moderno, que dispõe de uma quantidade exagerada de opções, não é capaz de estabelecer ligações intensas”.

A pergunta 3, sobre o uso de ferramentas para medição do cumprimento e efetividade das ações implementadas pelo programa, com o objetivo de checar a percepção de inclusão e acolhimento dos grupos minorizados, tem como base o desmembramento do Compromisso número 2, do Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+, item 2.5: ‘Revisar ferramentas e procedimentos de avaliação e identificação de potenciais para desenvolvimento na carreira para o alinhamento com a postura de não discriminação da empresa e a identificação de possíveis posturas discriminatórias’.

Sandra Vale, da Potência Diversa comenta:

acho que, nesse sentido, na hora de pensar empregabilidade dessa população, é importante também olhar para cada uma dessas categorias... dessas letras, né... dessas representatividades, entendeu? Então, por exemplo, a gente percebe que homens gays normalmente no ambiente corporativo, né? Há uma... a sua identidade... na verdade a sua orientação.... porque ele continua sendo um homem, né? Mas a sua orientação sexual e afetiva ela pode ser mais aceita, dependendo se ele é um homem gay mais afeminado ou menos afeminado né... a mesma coisa... E aí quando você por exemplo tem a questão das mulheres lésbicas...

Sobre o homem *gay* mais ou menos afeminado, Butler (2020, p. 96) comenta sobre a forma ‘exagerada’ de heterossexualidade que o homem homossexual pode exibir. Os homens *gays* podem, segundo ela, não parecer muito diferente de seus equivalentes heterossexuais. Talvez, esteja aí a razão da preferência desse público em detrimento de outros da população LGBTQIA+, especialmente as pessoas trans.

Thiago, da YZ, responde afirmando que

... eu vou dizer que a gente utiliza métricas, as ferramentas muitas vezes elas são do cliente, né... para fazer esse acompanhamento, o que que a gente faz, por exemplo, numa etapa de diagnóstico... e é muito legal quando eu... quando você entra, eu gosto muito de começar, Neide, numa empresa que tá

de fato no começo da jornada porque aí dá pra você fazer o trabalho, seguindo ali... é... tudo junto. Mas, isso é... entra numa empresa que já começou a ingressar o tema por um viés que nem sempre é o mais apropriado. E aí pode ficar difícil, porque você tem que fazer algumas correções de rota no meio do caminho. Mas o que eu diria para você numa etapa do diagnóstico para levantar informações, dados demográficos... Pra ficar num exemplo aqui, e mensurar a evolução disso, ao longo dos meses, do projeto né... E também criar KPIs, indicadores de desempenho que possam nos ajudar a monitorar. Não é, Neide, via de regra, por onde eu começo, porque eu prefiro começar o trabalho... eu começo pelas pessoas. Eu prefiro começar com a sensibilização, com a educação, trazer pra perto, porque os temas, muitas vezes, de diversidade suscitam ideias equivocadas. As pessoas, muitas vezes, têm que se ver com seus próprios preconceitos. Então, eu prefiro começar com a subjetividade. Mas eu não abro mão da objetividade.

A estratégia usada por Thiago remete aos conceitos que orientam as atividades criadoras de conhecimento, a partir das perguntas-chave: “O que estamos tentando aprender? O que necessitamos saber? Para onde deveríamos estar indo? Quem somos nós?” (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 50).

Para Anthonio,

... para cada uma das iniciativas, a gente acaba desenvolvendo algumas... Já existem alguns indicadores, ou seja, a gente tenta só... a gente tenta buscar os melhores, né? Ou seja, as mais fáceis de medição para as empresas. A gente usa, aplica ‘baseline’ e ‘endline’ em todos os processos e a gente cria ferramentas de monitoramento para as empresas para que elas aí possam avaliar as iniciativas. Normalmente, após, a gente... se o pacote é completo, a gente acompanha a testagem da implementação desse plano de ação dessa iniciativa e depois disso a gente se afasta por um tempo, né... Uma das nossas características também é que a gente cria relacionamento, digamos de parceria, né? E não só de contratação de consultoria... eu tenho tido a sorte nas minhas relações profissionais de construir processos e relações que eu tenho bastante autonomia de produção né... mas a gente tem metodologia de avaliação... dificilmente a gente consegue fazer a avaliação de impacto, né... porque aí a gente precisaria de grupo de controle. A gente precisaria ter mais tempo, ou seja, não dá para fazer uma avaliação de impacto numa iniciativa que tem um ano só de duração... é pouco tempo... você não consegue enxergar o impacto em tão pouco tempo né... então o que a gente faz, às vezes, é um processo de avaliação de processo, né? Daquele momento, ou seja daquele recorte, né, situacional... E aí tenta embutir algumas metodologias de monitoramento que aí garantem... porque como monitoramento tem muito a ver com ajustes, né... garantem que eles vão estar olhando para aquilo o tempo vão estar repensando aquilo o tempo... E o nosso conselho é que sempre que a pesquisa de ‘baseline’ e ‘endline’ ela é entregue à empresa, né, a ferramenta é deles... é quantitativa na maior parte das vezes e a gente tenta criar alguns parâmetros de... como se fosse uma régua, né... alguns parâmetros de controle para as empresas, quando elas assim querem, para que... o nosso conselho é que de dois em dois anos, um ano, um ano e meio elas possam voltar, que aí elas conseguem ver como foi

antes e...

A pergunta 4 começa com uma afirmativa, baseada na literatura: “quando se fala em inclusão de minorias, diferentes autores citam os benefícios de um time plural e diversificado, seja para o incremento da criatividade, seja para a aceleração da inovação que podem imprimir” (CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014; CLARK, 2012; COLGAN et al., 2007; COLGAN; MCKEARNEY, 2012; FULLERTON, 2013; IRIGARAY et al., 2017; MELLO et al., 2012). A questão levantada a seguir objetivou investigar se os gestores estão alinhados a esse pensamento, reconhecendo os benefícios da contratação de uma equipe diversificada e plural.

João, da IPGI, responde:

hoje em dia ficou feio não ser inclusivo na IPGI. Então, se você perguntar para qualquer um deles e disser ‘eu tô gravando! Aqui, me responde se diversidade e inclusão é bom ou não pros negócios?’ Ele vai dizer, mas eu tenho certeza que muitos deles não alcançam esse raciocínio. Ou porque não consegue perceber o impacto lá no bottom line ou porque não acreditam que essa coisa de gente ser diverso realmente traz pensamentos tão diversos.

Theodoro, da IPGN, faz uma análise sociológica;

as famílias brasileiras são homofóbicas, são racistas, machistas. Então, é essas empresas que constituem aí cinquenta por cento da contratação da mão de obra brasileira. Não são empresas que estão preocupadas com isso. Não são empresas que efetivamente entendem a importância disso, na perspectiva dos seus próprios negócios. Não dá para a gente negar que a dimensão da orientação sexual tá um pouco no mainstream, na moda, né? Assim... ah... a pauta tá aí, é uma pauta que tá sendo muito trabalhada. Mas enquanto ela não, efetivamente, se traduz como compromisso, a gente tem que tá atento. Porque as empresas que estão levando a temática e entendendo que vai ser importante ter um coletivo de profissionais, um grupo de talentos heterogêneo, e que dentro dessa heterogeneidade eles vão ter capacidade de atender melhor os clientes, eles vão, é... como eu... fazer... Quando eu boto pessoas com valores e crenças no primeiro momento, de certo haverá um estranhamento. Haverá uma necessidade de adaptação. Quando eu misturo uma pessoa periférica com uma pessoa que vive numa classe média, classe média alta, vão ter choques culturais, de linguagem, de percepção, de vida, do que é importante, do que não é. Mas, exatamente, por isso é que esse ambiente vai ser rico, porque eu vou conseguir construir uma perspectiva diferente da minha. E, dentro essa perspectiva diferente da minha, eu consigo encontrar soluções diferentes, né? Eu consigo customizar serviços e produtos de uma forma com a qual... se eu tiver o mesmo perfil de pessoas, eu não conseguirei.

A percepção de Theodoro é a de Pulcher e Guerci (2020), que declaram que a heteronormatividade implica em diversas formas de marginalização e discriminação de trabalhadores homo e bissexuais, no ambiente de trabalho.

Para Thiago,

a gente tem hoje, desde os estudos de mercado, que a gente pode até contestar a metodologia de um de outro. Mas, a gente tem muita pesquisa acadêmica no Brasil, ou no exterior, que vão associar diversidade a esses indicadores que você mencionou. Tem um que eu vejo mais na prática, é... no discurso do mercado. Se fala sobretudo de inovação, eu não tenho dúvida. Acho que é até elementar ter uma equipe diversa, vai ter ideias melhores, mas inovação é atributo muito difícil de ser mensurado... Cada empresa pode pensar esse constructo de um modo... por outro lado, tem o outro que eu acho que funciona melhor que é o que o mundo empresarial vai chamar de 'engajamento' né... na academia a gente vai fazer as distinções.

Andréa Brazil, celebra:

Mais empresas vão abraçar a diversidade, mais empresas vão abraçar a pauta racial! Já vai aí, pelo Oscar. Olha quantas mulheres no cinema, na indústria cinematográfica, esfregando na cara 'olha quanto tempo vocês apagaram a gente...' Hoje, a gente é diretoras, pessoas que podem ocupar cargos e parar essa hegemonia machista, branca, sexista... E assim vai. Então, em todos os locais que você vê, está pulverizada a revolução. Tá pulverizada a revolução!

Andréa Brazil traduz o que bell hooks se referiu sendo "a questão de deixar de ser objeto e passar a ser sujeito" (HOOKS, 2017, p. 75).

Gabriela Blanchet expõe sua visão.

Eu acho que os gestores começam a pensar assim: existe um movimento, que tá ficando cada vez mais forte, que veio lá, com... Na verdade, é um movimento mais antigo, mas ele nunca foi olhado com os olhares que hoje ele está sendo olhado, né. Mas, assim... antigamente a Inovação era muito ligada à tecnologia né quando a gente falava em inovação todo mundo pensava em tecnologia, em mega... Inteligência Artificial... Só que, por exemplo, para mim, quando você fala inovação, a primeira coisa que eu penso é você ter um time diverso, com pessoas pensando de forma diferente e aí, sim, você chega na inovação... a inovação para mim tem um sentido muito mais amplo e eu acho que hoje as pessoas começam a enxergar. Tanto que, nesses institutos, você já vê esse movimento de grupos de trabalho pra discutir, né, sobre diversidade e todas as suas formas, inclusive... de experiência, de vivência, que eu acho que vai contar bastante daqui pra frente...

Com experiência em consultoria, Cid Alledi Filho faz uma analogia para tratar desta questão.

Uma empresa que se dedica a erradicar a fome, não vai conseguir. Porque o problema não é esse. Fome não é problema, fome é cau... perdão! Fome não é causa do problema. Fome é consequência do sistema. E aí, já faz a ponte, aí... dos grupos minori... o quanto que nós queremos grupos minoritários? Não sei... acho que não é... não...é... eu acho que não quer. Não... tudo bem! Uma... uma outra... ou outra empresa... uma ou outra organização .. aplaude, comemora. Eu tô trazendo alguns desafios mas eu acho que a situação tá muito melhor, tá?

Cid Alledi Filho parece estar alinhado com a preocupação de Saraiva e Irigaray (2009), quando se referem às organizações que “revelam tendências que destacam divergências entre a modernidade do discurso e o conservadorismo das práticas”.

A fala da Aline, da IPGN, contando sobre sua experiência quando atuou no Departamento de Comunicação, serve como bom exemplo não apenas do que seja lidar com um time plural mas, igualmente, do caráter interdisciplinar que o tema diversidade e inclusão carrega. O seu depoimento faz emergir a inferência desta conclusão. Ela relata:

Assim... eu fiquei muito tempo na comunicação, né? Então, na comunicação a gente percebe bastante, porque é a mensagem, né, que a empresa passa. Então, a gente... nos textos, assim... quanto mais... é bem claro, assim, pelo menos, lá dentro da comunicação... Quanto mais diversa era a equipe, mais ponto de vista, mais alguém ia falar assim... ‘ah, cara, não... não divulga essa peça, por favor! Não faz essa ação, porque não vai dar certo assim...’ Por exemplo, a gente fez uma campanha contra o assédio sexual, né, machismo. Contra... em combate ao assédio sexual e o machismo... A gente teve que ouvir um grupo de mulheres, a gente teve que se juntar... fazer um fórum lá, tipo, um focus group, umas entrevistas com mulheres, porque os fornecedores não tinham conseguido acertar as campanhas. Então, assim... a gente teve que ouvir as pessoas que são sensíveis, né, que são envolvidas, que sofrem aquilo, no dia a dia. Então, assim, na comunicação a gente tem essa percepção bem clara. Não sei se pro resto da empresa. Eu acredito que na área de inovação ou talvez na área digital, transformação digital, também, isso fique bem claro. E no RH também, né? Nos treinamentos... a gente opina muito nos treinamentos. Essa própria questão da gente ouvir os PCDs e tentar adaptar algum processo, para alguma dificuldade... A gente tinha um rapaz lá, que era cadeirante, que... que botaram ele no único andar que não tinha acesso por elevador. Assim, umas coisas... então, assim, a gente tem que ouvir, entendeu? Se a gente não ouve a pessoa que tem aquela dor, a gente não vai conseguir contemplar. Então, eu acredito que a empresa vai, além de inovar, né, as pessoas vão estar mais engajadas, mais satisfeitas, trabalhando, né?

A última pergunta pertinente aos aspectos ligados às organizações brasileiras, é a décima-primeira prevista no guia das perguntas semi-estruturadas. Oferecendo uma escala de um a 5, onde 1 representava ‘muito insatisfeito’ e 5 ‘muito satisfeito’, a entrevistadora questionou a percepção de satisfação das partes interessadas, especialmente a da população LGBTQIA+, sobre os avanços obtidos em termos de inclusão e condições de empregabilidade, nas empresas.

João, da IPGI, achou difícil retratar. “Puxa, difícil... mas eu diria que entre três e quatro, tendendo pro quatro”.

Coincidentemente, quatro foi a pontuação dada por Anthonio, também da IPGI.

Eu diria que em quatro, Neide. Eu diria que em quatro, porque você tem... você tem um Anthonio que criou... uma colega que criou ... um outro que criou... e a gente fala do assunto! Tem uma foto minha e do meu marido, em cima da minha mesa. Inclusive, a gente tem mesas dinâmicas, lá. Mas, no meu setor, não é muito dinâmico. Agora, a gente não tá mais no escritório... Mas, eu tinha assim... é... regras para sentar aqui: é... não pode ser machista, não pode ser homofóbico, LGBTfóbico, não pode ser machista, não pode ser racista, não pode ter nenhum preconceito. Então, acho que por ser um exemplo, eu acho que a gente tem replicado bons exemplos. Mas ainda tem as pessoas que são resistentes, e fica na questão geracional... tem questão religiosa... mas eu acho que a gente tá numa boa espiral, a gente está num bom desenvolvimento.

Cabe a observação de que, mesmo tendo entrevistado os dois colaboradores da IPGI, em dias diferentes e ambos estarem trabalhando em sistema de *home office*, o discurso, a paixão e a admiração que um profissional nutre pelo outro, chamavam atenção. Não à toa, suas opiniões convergem em relação ao sentimento de pertencimento e condições de empregabilidade na organização.

Para Sandra Vale,

acho que tem esse desafio, né? Acho que não dá para fazer um recorte tão cirúrgico, né, no sentido de colocar todo mundo na mesma caixa. Por isso... porque o L é diferente, o G é diferente, o T é diferente, né, o Q... todo mundo tá ali no pacote. Eu diria que a gente está ali entre dois e meio, tentando chegar no três... Já tivemos alguns avanços! A gente consegue falar mais e ter referências sobre o tema... Mas a gente ainda está dentro de uma... de uma bolha. E aí, eu acho que as empresas começam a navegar mais sobre esse tema e, em alguns momentos, entendendo que investir em programas específicos é importante... Então, eu diria que a gente tá aí... não estamos no um, porque eu acho que os grupos de afinidade e outras iniciativas criam um ambiente melhor, né? Mas eu acho que tem um desafio posto que é ‘como é que a gente avança’, né? Como é que a gente cria melhores condições para todo mundo, né... respeitando essas diferenças... eu acho que isso é bom.

Tathiana, fala em relação ao Grupo SRS.

Eu, no meu caso, eu tô pouco satisfeita, por exemplo, porque eu gostaria de ter mais pessoas. Não acho que as pessoas estejam pouco satisfeitas. Eu acho que as pessoas estão satisfeitas.. Eu acho que as próprias pessoas enxergam... os próprios funcionários, já... que é uma empresa que dá oportunidade, desde o cara que começa como mensageiro ou telefonista e consegue um nível de coordenação... Eu acho que as pessoas estão satisfeitas em relação a isso. Mas eu, que tenho uma visão mais diferente, que quero instituir, acho que a gente ainda tem um longo caminho a seguir. Os funcionários estariam em quatro, quatro e meio. Eu estaria em dois, dois e meio. Eu acho que a gente ainda tem um caminho, não só de percentual em números, em relação a cargos, mas também em relação à educação dessas pessoas, né? Porque assim, eu posso não ter as pessoas, mas fazer um trabalho educacional que vai reverberar na vida pessoal dessa pessoa. E assim vai, né? Então, eu acho que a gente, nessa parte Educacional... a gente ainda tem um gap muito grande que a gente precisa caminhar bastante.

Bruna, da Plataforma Digital, compara a situação na empresa atual com a da empresa anterior, onde sofreu assédio, e diz que o nível de satisfação é cinco!

Cinco. A gente é muito feliz em ser quem a gente é, aqui dentro, inclusive. O fundo aqui do Zoom... é que o meu tá quebrado, mas tem um pacote... tem um fundo que se eu clico aqui, ele já aparece ó... Ele já tá pronto, tá vendo? [Bruna mostra o fundo de tela da plataforma Zoom, com um arco-íris com as cores da bandeira LGBTQIA+]. Então assim, nas reuniões, né... esse aqui é de lésbica, né? Esse aqui é gay, esse aqui é Trans, e esse aqui é o da interseccionalidade, que eu te falei. Então, tem ali as cores trans, negras, e o arco-íris, né? Então, isso já fica no Zoom para toda e qualquer reunião. Você já coloca e já mostra quem você é. E todo mundo usa!

Nesse ponto da conversa, por estranhar uma pontuação equivalente a “muito satisfeito” com o que Bruna relatou no início da entrevista, interrompo e peço um esclarecimento....

[Entrevistadora]: Então, Bruna, aquele seu sentimento, do início da nossa conversa, né... de que, assim, a empresa... do que ela fala mas efetivamente do que ela faz... a sua inquietação ou...

[Bruna]: É pelo número, é pelo número.... se você tem 30 mil funcionários e mil pessoas são minorias, são poucas sabe... Eu tô falando do número. Mesmo assim, o volume ainda não me agrada, principalmente em cargos de gerência. Então assim... Claro, minha chefe é aliada da causa eu uso fundo e tudo mais... mas ela contrata alguém? Sabe... aí é que tá... eu amo. Em relação a acolhimento e respeito é cinco! Continuo com cinco! E eu acho que a inquietação é realmente em relação aos números. Sim... eu tô feliz em

relação a isso! E foi uma loucura, assim, para mim sair de uma empresa, porque eu sofri preconceito direto, e vim para outra que é assim tão aberta sabe... então foi legal!

Ao atribuir nota 5, significando estar ‘muito satisfeita’ em relação a acolhimento e respeito, dentro da empresa, sentindo-se feliz e livre para ser quem é e se expressar, Bruna parece expressar a descrição do *Ba*, denominação dada ao local de criação do conhecimento

Definimos *Ba* como um contexto compartilhado em movimento, no qual o conhecimento é partilhado, criado e utilizado. *Ba* proporciona a energia, a qualidade e os locais para desempenhar as conversões individuais de conhecimento e percorrer a espiral de conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008, p. 99).

Thiago pondera.

Eu tô pensando tanto aqui... que como eu te falei... tem que colocar recorte, né? Tem que colocar recorte das empresas que... que eu atendo. Eu percebo avanços significativos. E aí, eu não vou dar três, não, porque eu acho que três é uma nota de quem não quer se comprometer, né? Eu vou falar ou cinco ou quatro porque eu sei que não tá pavoroso, e eu sei que não tá perfeito! Mas três também fica muito em cima do muro. Na minha experiência, nesse recorte eu dou a nota quatro porque eu consigo, até por ser alguém que acompanha essa agenda, há 15 anos, tem a perspectiva histórica. Percebo o quanto avançamos. Mas se a gente olhar para o mercado, de uma forma geral, pensando em pequena e média empresa, que é quem trabalha com a maioria, com o grosso, mais de noventa por cento dos trabalhadores dessas empresas. Fora dos eixos, porque essa discussão hoje, ela tá mais avançada em São Paulo, Rio, BH, Porto Alegre... é um quadrilátero. Ali... São Paulo, Rio, BH, Porto Alegre são as quatro cidades mais avançadas. Fora desse eixo, fora de grande empresa, fora de multinacional, aí eu diria que talvez a gente esteja até em um e dois. Então, é muito... um olhar de quem reconhece que avançamos mais nessas empresas, e sabe que falta muito a ser feito em tantas outras.

Notadamente, esta categoria conceitual emerge como ‘*core category*’ por ser o ‘*leitmotiv*’ deste estudo. O movimento em favor da inclusão de pessoas LGBTQIA+ nas empresas, feito de forma nem sempre planejada ou sistemática, mas cada vez mais intenso e frequente, demonstra a preocupação das empresas em seguir uma tendência, até o momento, tida como irreversível. A opinião e considerações dos entrevistados fundamentam a tese de que nenhuma empresa brasileira nasce inclusiva, mas estão tornando-se inclusivas.

4.1.2.2 Dimensão Sociedade Brasileira: A sub-representação da população LGBTQIA+ nas organizações é um espelho da realidade social

A codificação axial analítica dos códigos (segundo mais numeroso) que integraram a dimensão Sociedade Brasileira fizeram emergir a categoria conceitual ‘A sub-representação da população LGBTQIA+ nas organizações é um espelho da realidade social’. O conceito por trás desta categoria é o resultado do reagrupamento por critério semântico, englobando toda e qualquer menção aos aspectos humanos, nos subgrupos preconceito, identificação pessoal e corpos.

Embora ‘identificação pessoal’ tenha sido um código abordado no item 4.1.1.1 (codificação inicial), seu nível terciário destaca referências aos códigos ‘autoestima’ e ‘pertencimento’ e, por isso, constam desta seção.

Abordar o código ‘corpos’ é dar visibilidade às vozes e pensamentos dos participantes para o cerne deste estudo, que é investigar as questões sentidas e vividas pela população dos grupos minorizados, especialmente, o LGBTQIA+, nas organizações brasileira.

Diversidade sexual, pessoas trans, violência, aliados e lugar de fala são temas bastante referenciados que, quando emergem, trazem luz e entendimento sobre as questões centrais desta tese.

A pergunta 5, sobre a empregabilidade das pessoas LGBTQIA+, com o objetivo de investigar a questão da empregabilidade desse grupo minorizado nas empresas, trouxe à tona questões ligadas à interseccionalidade, ao preconceito, aos corpos estereotipados e toda forma de violência, em especial às pessoas trans.

Sobre estereótipos, Cid Alledi Filho faz referências ao livro de Reinaldo Bulgarelli:

O Reinaldo, ele tem um pensamento que é o seguinte: não sei se você já chegou nesse capítulo... aonde é que o Brad Pitt veio morar na minha cabeça? Como é que foi isso? Como é que se deu? Aonde é que o Brad Pitt veio morar na minha cabeça? Aonde é que eu achei... né... no livro dele. Que um homem, para ter sucesso, tem que ser branco, de olhos azuis, heterossexual, de sucesso, casado com uma mulher famosa, bonita, e norte-americano? Gente... quando é que isso veio morar na minha cabeça, né? Então, é interessante a gente se fazer essas perguntas, sabe... É muito filme, são coisas meio sutis né? Então, tá trazendo essa mentalidade...

E Reinaldo, parecendo se surpreender com a pergunta, rebate:

Se estão contratando? Sempre se contratou. Quando contrata quem é resistente, é mais fácil contratar gays e lésbicas, que de repente nem falam, né? Se for muito evidente, não entra, viu? Eu converso com juventude, é incrível, lá da GV. Meninos bem nutridos, bem formados, falam línguas, porque viajaram, vêm de família rica, que paga 5 mil de mensalidade. É família. Esses meninos gays muito afeminados, aqueles estereótipos todos... porque você tem héteros assim também. Você vê como é perigoso isso. Você tem homens assim que não são gays, não são mesmo, não é gente enrustida, é o jeito da pessoa, por algum hormônio, por alguma questão cultural, por alguma coisa, você tem homens delicadíssimos, mulheres duronas. Mulheres brucutus, e que não são lésbicas. Não... é gente mal resolvida, elas não estão de bem com a vida. Esses meninos... me dá um dó danado de ver esses da USP, da GV, da ESPM né... Porque entram mudos e saem calados, né? Eles não conseguem entrar nas empresas, empresas que eles merecem, né? Estão ali, na elite... essas empresas horrorosas só querem gente de faculdade de primeira linha, desde que não seja negro, desde que.... Porque tem negros, e que também não conseguem. Nas nossas empresas [fala sobre as signatárias do Fórum], essa elite de 90 empresas, longe de ser as 500 maiores ou 1000, dentre as milhões de empresas que a gente tem no Brasil... Essa elite não... ela vai atrás, ela dá preferência. Porque aí o Fórum pediu isso e eles combinaram, a gente combinou e prioriza pessoas trans e faz muita ação afirmativa.

Theodoro reflete:

E aí eu fico perguntando que LGBTQI+ que a gente quer? É o branco cisgênero? Porque a gente tem que olhar essa... essa discussão sob a perspectiva de todas as dimensões que ela traz, né? E isso começou a me gerar muito incômodo, porque continua a ser o aspecto centrado no homem, no branco e no cisgênero. Então, a gente tem aí uma pirâmide dentro da... do grupo LGBTQI+, né? Porque o topo dessa pirâmide é um reflexo da pirâmide da sociedade. Então, por isso que eu acho que me incomoda um pouco... é... E aí, eu não acho que... não acho que é culpa das empresas. É uma dinâmica da sociedade, né? E vai privilegiando esses seres, essas pessoas, esses marcadores identitários... e que vai fortalecendo esse status quo.

As questões levantadas por Theodoro, bem como os marcadores aos quais se refere, são os citados por Djamila Ribeiro.

Numa sociedade supremacista branca e patriarcal, mulheres brancas, mulheres negras, homens negros, pessoas transexuais, lésbicas, gays podem falar do mesmo modo que homens brancos cis heterossexuais? Existe o mesmo espaço e legitimidade? (RIBEIRO, 2019, p. 77).

Gabriela Blanchet, falando sobre contratação, refere-se à cartilha que disponibiliza em suas iniciativas. Ela conta:

Por exemplo, lá... eu não vou lembrar tudo de cabeça, tá? A gente fala um

pouco dessas questões da entrevista, a própria forma de escolher as pessoas que você vai contratar, né? Por exemplo, se você estabelece determinados requisitos, a partir desses requisitos você pode tá excluindo a pessoa. Quero uma pessoa que tenha inglês fluente e tal... Você já excluiu uma parcela grande, inclusive de pessoas desses grupos minorizados, porque a gente sabe que, historicamente, né, pessoas de determinados grupos não têm o mesmo acesso à educação que a pessoa branca, né, privilegiada, de uma classe econômica maior tem... então, acesso à educação no Brasil ainda é muito desigual. A própria desigualdade social ainda é muito grande, né? Então, um dos cuidados que a gente chama atenção é justamente a forma de recrutamento e seleção desses candidatos. Depois, a própria forma de inclusão dessas pessoas no ambiente empresarial, que também não adianta contratar e deixar lá os grupinhos separados... e você não vai ter o resultado, se é que você realmente deseja o resultado, né? Uma inclusão, realmente verdadeira, tem todo um trabalho por de trás, que o RH tem que fazer. E depois, o próprio cuidado das pessoas, né, com o bem-estar das pessoas, o bem-estar mental, que a gente tem falado muito hoje, né... que é superimportante. E fazer com que aquela pessoa, ela tenha voz. Que ela... que ela se sinta à vontade para participar, para contestar, para contribuir. E aí você realmente consegue chegar num ambiente verdadeiramente inclusivo.

João comenta:

por exemplo, a gente tem um alvo de recrutamento que é para todas as posições postadas externamente em recrutamento. Eu tenho que ter no shortlist, naquela parte final, na fase final do recrutamento, eu tenho que ter pelo menos uma mulher. Isso é um alvo. O outro é que em todas as contratações de trainees e estagiários eu tenho que ter cinquenta por cento de mulheres contratadas. Então isso também é um alvo, que força a organização a se movimentar e os números têm sido muito relevantes. A gente, nos últimos três anos, as contratações, quarenta por cento foram mulheres. Se e a gente pensar nas estagiárias e trainees, hoje, elas representam quase oitenta por cento da força de trabalho. Os números têm sido impactados por esses alvos. Mas se você me perguntar ‘você tem alvo para a contratação de negros?’ Não! Tem alvo pra contratação de trans? Não! Ainda não porque esse é um papel... esse é um trabalho que a gente tem que fazer junto com a organização. Se não tiver a liderança, e a organização concordando que isso faz sentido... não adianta RH ficar dizendo que tem que ter um alvo, que ele não vai ser cumprido. A gente precisa ser mais proativo.

A pergunta 6, aprofunda ainda mais a lente na busca pelas questões que envolvem a comunidade trans. Querendo ir mais fundo na investigação sobre a empregabilidade das pessoas LGBTQIA+ e na cultura de diversidade das empresas, questiono se é possível perceber preferências ou tendências a privilegiar a inclusão de um ou outro grupo minorizado, como por exemplo o de gênero e raça, ou de *gays* e *lésbicas*, em detrimento a profissionais do grupo trans.

A questão que envolve pessoas do subgrupo ‘T’, da sigla LGBTQIA+ é uma das mais comentadas, atualmente. Apesar da resistência, transfobia e homofobia que travestis e

transexuais sofrem, o Dia da Visibilidade Trans, celebrado em 29 de janeiro, é notícia na mídia. E pessoas trans e travestis estão lenta, mas progressivamente, entrando para as agendas estratégicas das organizações.

Theodoro garante que é

por isso eu acho tão importante as empresas que estão assumindo metas. Então, vou botar tantos por cento de pessoas negras, tantos por cento de mulheres. À medida que eu faço isso e daí eu tô trabalhando numa dimensão primária, né? Porque com os estudos, a gente percebe que a orientação sexual é uma dimensão secundária. São várias dimensões especiais, né? A identidade de gênero e raça é primária... eu olho, eu vejo, né? Assim, a é minha secundária, é o que está dentro de uma camada, né... mais subjetiva, né? Na verdade, não é mais subjetiva, é existencial, digamos assim... Então, eu acho que de fato trabalhar na perspectiva de cota de ação afirmativa para essas duas populações, que são a maioria da sociedade brasileira, então, a gente também sempre tem que olhar. Aí eu vou trazer o estudo de diversidade facilmente para cá. Eu tenho que adequar esse estudo de diversidade pro status social do Brasil. O status social do Brasil é mulheres negras, é a base da pirâmide. Só que tem mulheres negras que são lésbicas, tem mulheres negras que são homossexuais, tem homens negros que estão bissexuais, são trans, são gays... Cadê essas pessoas? Não vejo essas pessoas numericamente nesses espaços. Aí vem a desculpa... ah, mas não temos qualificação! Será que ainda cola esse argumento, quando cinquenta por cento do último estudo aí, do órgão que publicou, mas que comprovou que cinquenta e um por cento dos estudantes das escolas públicas hoje... assim a gente já tem negros em maioria de formação. Então, já tem muito negros saindo com formação para o mercado e aí eu acho legal viu que as empresas estão fazendo. O que é ? Não exigir o inglês, por exemplo, para admitir. E aí a pessoa entra e o inglês vai ser puxado pela empresa, a empresa vai conseguir um desconto e bancar uma parte da formação. É esse grupo LGBTQI+ que precisa ser visto. Porque se eu pego o cara branco, classe média e média alta, e teve todas as oportunidades para se desenvolver, será que o foco é o LGBTQI+ mesmo? Ou eu só tô usando parte dessa sigla para justificar o que, no fundo, de cima não tem como sendo status quo?"

Tathiana diz que, no SRS, em termos de contratação de grupos minorizados,

pelo contrário, a gente tá até com essa política de aumentar a proporção de grupos diversos, não só em relação à orientação sexual, mas diversos... de religião, de pensamento... Porque a gente acredita que uma discussão com diferentes visões é sempre a melhor discussão para a empresa.

Para Bruna, na Plataforma Digital,

é tudo muito fresco, que eu tô te falando... o CEO fez uma carta pública falando que, até 2025, ele tem um compromisso de fazer com que a Plataforma Digital tenha cinquenta por cento do corpo de trabalho de pessoas negras. Então, ele trouxe isso. Mas nunca falaram nada em relação

aos outros grupos de inclusão, né? O tanto de por cento que vai ter de mulher, o tanto de por cento que vai ter das minorias nas lideranças... Então, a gente não tem nada falando disso. Eu não sei quais são as ações que o RH toma para procurar essas pessoas. Acho que uma frase que o próprio Ricardo [da Mais Diversidade]... ele ensinou pra gente é... ‘Diversidade é convidar para a festa. Inclusão é chamar para dançar.’ Então, eu peguei isso e tô levando para sempre! Então, acho que... espero que você encontre muitas pessoas que estão convidando para dançar, né? E não só convidando pra festa.

Cid Alledi Filho conta sobre uma experiência no supermercado Extra, em Itaipava, RJ.

... não sei se em todas as lojas, mas, Neide, me chamou atenção a quantidade de gays trabalhando lá. Uns mais, assim... é porque uma... um ... uma conhecida minha que falou: gente, mas são tantos matizes de cinza entre o branco e o preto, entre o hétero e o homo... E aonde é que você vai dizer qual é o limite, né? Então, assim dentre dessas matizes de cinza... o que tinha de matizes de cinza, lá naquele Extra, de Itaipava... foi impressionante. Desde as mulheres... extremamente, fisicamente, assim... eu não sei como é que eu chamo... masculinizadas... mas que na hora que eu precisei falar com uma delas, um atendimento extremamente bom! Até o homem mais ... mais bombadinho e tal, mais bonitinho, mas que não era também tão alto e diferente e também me deu um atendimento maravilhoso, que eu fiquei realmente impressionado. Não precisa falar... tá aqui no DNA da empresa! E tá todo mundo trabalhando numa muito boa. Tem muita empresa que tá fazendo isso bem.

Reinaldo Bulgarelli, comenta sobre sua própria história:

Nessas empresas [signatárias do Fórum], pessoas lésbicas, gays, ou bissexuais, elas entram tranquilamente. O que a gente está se debatendo agora, mais intensamente, desde o começo, mas agora é prioridade em 2020, é a carreira. Aí a gente está vendo que, mesmo um homem branco... Eu! É a minha história Eu no Bank Boston. Eu fui executivo, eu cheguei alto, mas eu não virei VP, entendeu?”

Reinaldo Bulgarelli está se referindo às barreiras, inicialmente invisíveis, fenômeno conhecido por *glass ceiling*, ou teto de vidro.

É um teto de vidro porque, lá no início da vida profissional a mulher vê o mais alto posto da empresa e ruma em sua direção, sem enxergar obstáculo algum. No entanto, do nada, vê que seus esforços não resultam em promoção, que nem seus anos de estudo, nem os resultados apresentados significam alguma coisa frente a colegas homens que, até com menos esforços e resultados, chegam lá. Feito abelha numa sala, fica batendo no teto de vidro, sem conseguir atravessá-lo (BULGARELLI, 2008, p. 170).

Ainda sobre o *glass ceiling*, cuja definição é bem clara, nas palavras de Bulgarelli, é preciso distingui-lo do outro fenômeno conhecido como *glass door*, ou porta de vidro. A distinção dos conceitos é de fácil entendimento, em um outro exemplo comum às mulheres, no mercado de trabalho.

Apesar das mulheres não encontrarem portas de vidro, no mercado de trabalho e atuarem em papéis de relevante importância na economia, elas ainda encaram os tetos de vidro para progredirem, mantendo-as longe dos maiores salários e posições hierárquicas nas organizações (QUEIROZ; REGO; IRIGARAY, 2014).

Em outras palavras, é fácil entrar, mas não é fácil subir na escalada pelas melhores posições.

Neste ponto, vale ressaltar que os códigos mereceram ser desmembrados, uma vez que há o entendimento de que uma coisa é contratar profissionais bissexuais, homens *gays* ou mulheres lésbicas, ainda que a interseccionalidade esteja presente. Mas quando se trata da contratação de pessoas trans ou travestis, o preconceito e os desafios da inclusão são ainda maiores, reflexos dos preconceitos da sociedade.

Thiago volta ao passado para falar do tema:

Em 2015, Neide, você talvez... eu tô aqui puxando da memória... quem eu conhecia em 2015, se é que eu conheci alguém, trans numa grande empresa? É claro que eu já conhecia e me relacionava com muitas pessoas trans, mas numa grande empresa? Eu sequer consigo puxar na memória! E aí começam a vir os cases... é, o Carrefour que tá empregando no caixa. São grandes empresas que começam a trazer para posições de escritório. É uma mudança importante, mas muito recente. E que não é na velocidade é que a gente precisa.

João compartilha um caso que a empresa vivenciou:

Ano passado [2019], a gente fez uma coisa muito interessante. Óbvio, a gente esta sempre de portas abertas toda vez que a gente tem um trabalho, a gente faz uma parceria. E vamos fazer uma parceria com a coordenadoria especial de diversidade sexual da Prefeitura do Rio... Mas a gente não consegue trazer gente trans pra nossa operação, por todos esses critérios de barreiras de entrada que a gente falou... Mas ano passado, a gente contratou uma mulher trans, como estagiária e foi uma operação de guerra. Porque... assim que ela se se identificou como trans, durante o processo de seleção... já tinha passado pelas fases mais exatas e tal... que chamou a pessoa de RH, que tava fazendo o processo e falou: ‘olha eu quero que você saiba que... bababá... meu nome social é diferente e tal, num sei o que... E a gente começou a operação de guerra! De... como a gente traz essa

pessoa pra dentro, sem nenhum problema? Aí a gente falou com o Fórum, viu o que que tinha de orientação e tal, principalmente nas questões legais e burocráticas da coisa, pra não constranger e tal. A gente fez uma operação de guerra. Seis, sete pessoas na sala, durante três semanas, pensando em todos os problemas que podiam dar e tal, num sei o que... A gente fez o processo, criou os procedimentos que tinham que ser acordados. Tava tudo lindo! Quando a pessoa chegou, deu problema. No primeiro dia que ela chegou, num dos relatórios que a líder.... a gente tinha líder perto e tal no primeiro relatório que a líder recebeu de alguma coisa de um equipamento de IT que a pessoa ia receber, já tava com o nome de batismo e não o nome social. Ou seja, a preparação toda, todo o cuidado, as reuniões... foram por água abaixo, no primeiro dia... Depois disso, funcionou! A coisa fluiu, a pessoa tá super bem...

Além do relato do João, Anthonio, que também trabalha na IPGI, contou sobre sua experiência com outro caso:

Esse estagiário é [caso] público, porque quando eu soube que ele entrou eu... eu acho que é um ótimo exemplo, né? Quando eu soube que ele entrou, eu falei: vamo tomar um café? Eu acho que ele não esperava muito e quando ele chegou eu falei: caaaaara... eu não acredito... que ótimo.... finalmente... a gente vai ter representatividade... Ele ficou tão chocado, assim... de boa. Aí a atual presidente da rede de afinidade, também foi falar com ele... então, assim, criou-se o ambiente onde, cara... foooda! E aí, no dia da visibilidade trans, no início do dia... na hora a gente vai na mesa dele, tirou foto, ele sentado em frente ao VP, tipo... então ele se sentiu acolhido, sentiu que podia ser abertamente trans. Se tem outras pessoas trans não sei... pode ser que a gente tenha e eu não saiba.

Aline, da IPGN, diz que a empresa emprega aproximadamente 6 mil funcionários e tem apenas duas pessoas trans declaradas. Para ela, na empresa,

o RH tem muito abertura. Se dá muita abertura para essas pessoas. E, tipo... essa questão do nome social, foi tudo bem rapidamente resolvido, de mudar no crachá e tal. Mas eu acho que, pelo menos uma das pessoas, eu sei que ela não quer que... que ela não quer muito que se divulgue. A gente pensou... 'ah... será que a gente pode usar ela? Convidar para participar de algum evento, falar?' Mas não é porque a pessoa é, que ela vai querer falar, né? Uma das pessoas, eu sei que ela é marítima. Ela trabalha embarcada e aí ela usa o banheiro que ela... enfim... que ela se ela identifica, que ela quer usar. Entendeu? Não teve muito... não teve uma questão uma discussão sobre isso não. E a outra pessoa, eu nem sei quem é...

Andréa Brazil, empreendedora e ativista, fala:

Quantas pessoas trans você tem na equipe? Ter gay, ter lésbica, é fácil porque ainda são pessoas cisgênero. Pessoas cisgênero, mesmo enquanto LGBs, ainda conseguem emprego. Tá... sofrem um pouco de discriminação,

mas ainda consegue emprego. Mas trans continua à margem do... à margem do... à margem do... à margem. A gente continua sendo o resto. [aqui, ela para, se recompõe da emoção e continua] Se vem uma maluca de uma Andréa Brazil postar lá: ‘Casas Bahia, cadê as trans? All Star Converse, cadê as pessoas trans? Cadê o povo preto trabalhando na sua empresa, sem ser trabalho análogo a escravo?’ Então, quando vêem pessoas como nós questionar, cutucar, a gente tá forçando esse carnegão a ser estourado. Então, isso está acontecendo. Não! Tá errado, tem que contratar! Vamos lá. A Unilever. Vou citar a Unilever porque é uma que eu tenho prova, de fato. A Unilever, ela contrata e uma funcionária dele jogou na minha cara uma coisa que eu aprendi a usar isso em aula. Qual pessoa trans, travesti, LGBT não tem o sabão em pó Omo em casa? Sabão em pó Surf, que é o mais barato... qual pessoa não come macarrão (eu esqueci a marca...)? É só você pesquisar todos os itens da Unilever, que ela é dona das marcas, né... Quantos produtos... e quantos deles os LGBTs consomem? Se nós consumimos, nada mais justo do que nos contratarem! Se as travestis, se os gays, se as lésbicas compram um tênis All Star, têm que ter na equipe deles pessoas LGBTs! Sim, é obrigação moral e quem perde são eles. Podem tá perdendo criativos, pessoas inteligentes, dinâmicas que vão trazer alto astral pra dentro da sua empresa. Porque não tinha uma aula que a gente não se mijasse de rir com os contos das nossas alunas e os nossos alunos... Eles traziam alegria, sabe? Porque é tão escrachado lá fora... Então, é tão sofrido lá fora, através do sistema, que quando a gente se reúne, em família, as pessoas ficam felizes, são livres e aí trazem isso para aula. A gente fala de dor, mas a gente fala de humor! Quem perde são as pessoas cisgênero, que não vão trabalhar com a gente.

Gabriela Blanchet comenta sobre um evento que promoveu, em que Maitê Schneider foi a painelistas:

Uma das nossas painelistas foi a Maitê Schneider, não sei conhece ou acompanha... Ela é fundadora de uma empresa que eu achei fantástica, né... que é a TransEmpregos... Ah... ela é uma pessoa maravilhosa! E assim, ela conta tudo que ela passou, ela fez Direito, inclusive... abandonou o Direito porque ela não conseguia arranjar estágio na área jurídica... quando ela falava que ela era mulher trans, ela não conseguia... não conseguiu arranjar estágio, abandonou, enfim... e ela fala uma coisa muito interessante que as empresas às vezes não sabem como fazer. Então, por exemplo, ela faz a consultoria dela lá, né, de diversidade e inclusão. Muito interessante! Ela roda a empresa toda e ela conta que, às vezes ela pergunta, ‘e o banheiro e tal?’ E as pessoas não sabem, né, qual banheiro usar, como fazer né, ah... você é homem? Você é mulher? Você era homem que virou mulher? Então, eu acho que tem uma mistura de desinformação aí, né, muito grande... falta de conhecimento, falta de orientação, né? Então, eu vejo que a gente tem avançado. De novo, eu sou super otimista! Eu acho que a gente tem avançado, mas eu acho que nesses pilares, né... tanto esse de orientação sexual, quanto no de raça e etnia, a gente ainda tem muito trabalho, muita estrada ainda para pavimentar. Muita, muita mesmo!

Sandra Vale, da Potência Diversa, se posiciona:

Então, eu acho que hoje, dentro dessa população, a questão da empregabilidade, digamos como risco, ainda está mais ligada à população ‘T’, né? A população que está dentro da letra ‘T’, que são as pessoas transgêneros, transexuais e as pessoas travestis... e aí nesse sentido... essa população é a que tem mais dificuldade hoje de empregabilidade. Primeiro, que é a população que sofre mais violências, né? Ou seja, é a população que morre mais cedo, é a população que sofre mais violências, é a população que abandona muitas vezes o seu processo educacional mais cedo, né? Por toda violência que ela sofre... E aí, quando ela chega no mercado de trabalho, se ela chega no mercado de trabalho, esse mercado de trabalho também não está preparado para recebê-la. Nós estamos preparados para receber mulheres e aí se a orientação sexual afetiva dessa mulher for por uma outra mulher, ok. Porque isso é quase da vida privada e ninguém se mete nisso. A mesma coisa de homem. Mas se uma mulher resolve iniciar o seu processo de transição e ela começa a se parecer mais com um homem, a empresa não sabe lidar com isso e ela verbaliza isso. Nós não sabemos lidar com essas mudanças. Porque tem a mudança do próprio ambiente, tem a mudança dos companheiros e companheiras, né... dos outros colaboradores... tem questões legais... então, há todo um processo que não tá na pauta dessa profissional. Mas aí, a gente já está falando de uma mulher ou de um homem que está dentro do mercado no trabalho e, provavelmente, isso acontece... isso aconteceu e isso acontece onde estando no mercado de trabalho, ela já teve ou tem acesso a plano de saúde. Ou seja... quando a gente fala da população que está fora do mercado de trabalho, se você não tem um mecanismo no meio do caminho de aceleração, de aproximação e de mentoria desse grupo, eles não chegam. As empresas não vão para o mercado, não vão pra rua procurar essas pessoas, né. As pessoas procuram as empresas. Então, se não tem um intermediário nesse meio do caminho que ajude nesse processo, né... e esse intermediário pode ser o que for, né.. pode ser de projeto, pode ser agência, pode ser ... pode ser às vezes a própria empresa que resolve e assume esse lugar, né?

Tathiana fala dos detalhes que a contratação de uma pessoa trans requer. “... existe toda uma preparação interna para você receber um trans. Por exemplo, né, a questão do banheiro; a questão das pessoas respeitarem pela identidade que ele quer, que ele escolheu ter”.

Bruna diz que na Plataforma Digital,

em relação à inclusão LGBT, quando você falou de trans e eu fiquei meio assim para responder... é que isso é algo muito... que tá sendo muito trabalhado aqui dentro, né? A galera de diversidade e inclusão tá com esse desafio, com uma meta de contratação de pessoas trans e é pra esse ano. Então, isso tá em andamento, tá? Isso tá acontecendo e já era para ter sido feito, mas ainda não rolou. Então, eu tô falando hoje, dia vinte e três de julho de 2020, que não tem nenhuma pessoa trans. Mas pode ser que, daqui a um mês, tenha uma pelo menos porque tá tendo um trabalho tão denso em cima disso, tão intenso, que eu acredito que em breve alguém vai ser contratado, né? Eu tô torcendo para isso, mas a meta é que esse ano tenha.

Cid Alledi Filho, comenta sobre o Museu do Amanhã, no Rio de Janeiro:

O último... a última revisão do Código de Ética que eu fiz, eu acho que, foi no museu do Amanhã, acho que foi a última. Se não foi a última, foi a penúltima. E eu fiquei impressionado com a quantidade de LGBTI+. E... eu sempre falo LGBT porque eu acho que LGBT ainda era mais... era... mas eu fiquei impressionado, Neide! Inclusive, é... a melhor funcionária, lá do atendimento, ela era uma trans e a empresa... e eles me chamaram para dizer assim: ‘Cid, você vai ver três mulheres aqui, ainda início de transição. Que dava para ver né.. aquela que estava ali que estava começando a nascer os primeiros pelinhos. Então eu quero dizer que é, que existe, e assim... na linha de frente, no atendimento, não era lá atrás, como sempre. Na frente, na linha... Fiquei impressionadíssimo!

Uma justificativa para o fato de pessoas trans e travestis serem majoritariamente preteridos é dada por Aydin e Colgan(2020), que falam da impossibilidade de disfarçarem suas identidades de gênero, como os *gays*, lésbicas e bissexuais conseguem:

A principal preocupação das organizações LGBT é garantir a inclusão LGBT no trabalho. Como um dos objetivos dessas organizações é proteger os direitos LGBT, eles apoiam indivíduos LGBT que enfrentam a exclusão no trabalho. Contudo, as organizações concentram-se principalmente na discriminação contra os transgêneros na sociedade e a exclusão deles no trabalho. Isso se deve à natureza ostensiva da visibilidade dos indivíduos transgêneros. LGBs, por outro lado, não são tão visíveis e, se recearem ser tratados de forma diferente no trabalho, escondem sua orientação sexual e fingem agir como heterossexuais. Isso é uma “passagem” estratégia que os indivíduos LGB podem adotar enquanto gerenciam suas identidades no local de trabalho (AYDIN; COLGAN, 2020)

Por fim, avaliando os temas abordados, impressões e sentimentos expostos, questionar sobre a questão do ‘lugar de fala’ da pesquisadora se mostrou pertinente. Intrusa ou aliada, uma ‘*outsider*’ ou alguém com legitimidade para ajudar na construção de uma consciência comunitária da diversidade? Ao decidir incluir a pergunta extra “Como você encara o fato de eu, uma mulher cis, branca, hétero, características dos considerados ‘privilegiados’, estar trabalhando com este tema?”, foi colocar-me numa posição desfavorável mas necessária, em busca de checar se era “forte o suficiente para lidar com a crítica”, aprendendo a ser “examinada criticamente” (HOOKS, 2017, p. 159). O retorno foi 100% favorável ao meu envolvimento e comprometimento com a pauta, conforme relatos abaixo.

Para Reinaldo Bulgarelli, dizer que esta pauta não pertence à pesquisadora é

... um equívoco grande. O que se fala... que Djamila Ribeiro retomou essa conversa sobre lugar de fala e divulgou o livro dela; é bem diferente dessa interpretação. O que se quer é que as pessoas enfrentem o que a gente

precisa enfrentar: o racismo, a homofobia, a transfobia, todas essas coisas. Eu falei para a Djamila uma vez para ver se ela concorda, era uma plateia cheia tal, e eu já tinha conversado com ela, claro: Não fale em nome dos outros, no sentido de interpretar os sentimentos dos outros e tal, mas jamais deixe de falar em defesa dos outros. Por defesa, leia-se, ampliar entendimento, conhecimento, que é o que ela está fazendo nesses temas. Muito pelo contrário. Aliás, é o lugar disso. A gente tem 90 e tantas empresas agora, e é lindo ver os presidentes e executivos que estão lá, praticamente 100%, é uma infelicidade... mas não são LGBT. E é lindo ver o compromisso que eles assumem a favor da diversidade e contra a LGBTI+fobia e tudo que atrapalha. É isso que a gente quer. Tomara que outros movimentos... que eu trabalho com isso faz tempo... que aprendam a engajar. Eu tenho muita dificuldade quando eu lido com as questões de gênero, raça, com deficiência um pouco, menos, mas está presente. Uma dificuldade de lidar entre aspas, com o termo que foi criado no meio mundial, LGBTIA, A é o tal do aliado, né? É uma palavra complicada, que não diz tudo que ela tem que dizer. Mas é lindo ver como o movimento LGBTI mundial sabe lidar com os aliados, como os aliados têm um papel importante nisso. Não é uma palavra adequada porque você, por exemplo, pode não ser necessariamente uma aliada, mas está fazendo um trabalho, um estudo superimportante, que vai contribuir com a causa, com o entendimento melhor, com o entendimento melhor de um tema. Com certeza vai contribuir com a causa, mas o básico de você trazer mais entendimento, mais luz para isso, é maravilhoso. Esse negócio de lugar de fala, a Djamila sofre com isso, ela lamenta que a conversa dela tenha desembocado esse tipo de coisa, porque é o oposto do que ela fala.

Tathiana reconhece nossa similaridade ‘privilegiada’ e afirma:

Assim, eu não concordo quando essas pessoas, que são ativistas e realmente falam, você nunca vai saber... nós não vamos saber, realmente, nunca! Então, por isso que um grupo de discussão, de afinidade, na minha visão, é muito importante... para discutir e trazer essa visão. Mas eu também acho que sem a nossa ajuda, pra gente mudar o nosso olhar dentro da nossa bolha social... não sei nem se chama de classe social... bolha social, que é muito mais... não só financeiro, mas muito mais pensamento... Se eles não tiverem a nós como aliados, mudando essa parte, também esse lado, eles vão bater, bater, bater, e não conseguir ganhar... isso acontece. Nós precisamos mudar! Meu irmão fala... ‘ah, mas fica muito chato. A gente não pode fazer piada’... Não, não pode! Agora está mais consciente. Não pode chamar de criado mudo, não é criado mudo, entendeu? Então, você precisa ensinar pros seus filhos o significado disso, porque que foi criado isso. Antigamente, a gente era zoadado, agora é bullying. É bullying! Porque muita gente morreu, muita gente se matou por causa disso. Hoje, a gente traz uma realidade, a gente traz a informação. Tá... você continua sendo assim porque quer. Mas, seja assim consciente! Não seja assim por falta de educação, por falta de informação e discussão sobre o tema.

Na visão de Sandra Vale,

qualquer pessoa pode desenvolver um trabalho entendendo que, para que esse trabalho tenha mais eficácia, ele precisa envolver essa diversidade. Então, por exemplo, eu quando construo conteúdos relacionados ao tema LGBTQIA+, eu convido pessoas que têm esse lugar de fala, pra olhar o meu conteúdo, né? Por mais que seja uma pesquisadora, por mais que eu trabalhe com isso, tem isso né... e a mesma coisa quando... até o próprio tema de raça, né? Até o próprio tema de gênero, né? Mesmo sendo uma mulher feminista, sou cis, sou hétero, mas eu também, assim, eu busco esses outros olhares para que a gente possa compor da melhor forma, né? Então, acho que tem o desafio posto que, quando você olha o mundo acadêmico, você tem pessoas diversas também... Mas o mais importante é não tomar para si esse lugar... Não é uma voz sua. Você não está falando, você não está... A sua voz não é representando aquela população. A sua voz é trazendo um dado que você estudou, que você pesquisou sobre aquela população XYZ, né? Mesma coisa quando a gente fala, por exemplo, como pessoas que estudam a população indígena no Brasil, né? Então, eu acho que tem esse desafio e entender é isso... você não está... você não é a voz da razão. Você, na verdade... a partir do seu olhar, a partir dos dados pesquisados, você está construindo uma ideia, né? E é uma ideia que vai ser criticada, ou que vai ser apoiada, ou que vai ser refutada, mas que é uma ideia.

A opinião de Anthonio é a seguinte:

É... eu acho que, assim, lugar de fala todo mundo tem... o seu, né, lugar de fala. Então, você tá fazendo uma pesquisa, do seu lugar de fala, que é de uma mulher hétero, cis, branca, tratando sobre a realidade LGBTQIA+. Eu acho, de novo voltando naquele ponto das redes, né, é... não existe homofobia porque os LGBT... não existe LGBTQI-fobia por causa dos LGBTQIA+ . É porque o resto da sociedade não consegue entender a nossa diferença. Então, eu acho que é fundamental que as pessoas se engajem nessa... é... nessas causas, falando, a partir do seu lugar de fala, né? Todo mundo tem direito a um lugar de fala... Eu acho que esse é um assunto que precisa ser falado por todos, desde que de seus lugares de fala. Agora, né, óbvio que eu vou ficar muito chateado se uma pessoa hétero, cis, branca, virar para mim e falar que é isso é mimimi...

Gabriela Blanchet, que é mulher branca, cis, hétero e de classe social alta se identifica com a entrevistadora e fala:

O que elas vivem, o que elas passam, a questão do preconceito, do olhar diferenciado, claro que a gente nunca vai sentir na pele o que que essas pessoas sentem, né? A gente vai sentir o que a gente sente como mulher, como eu já senti quando eu engravidei e eu trabalhava num dos maiores escritórios de advocacia do Brasil e a minha chefe me ligou para dizer que eu tinha que arranjar uma babá, porque eu não ia conseguir sair para buscar meu filho na creche... Então assim, a gente sente quando pede uma promoção, quando volta da licença maternidade e é mandada embora, né? Mas assim, preconceito por conta de ser transgênero, ou por conta da sua orientação sexual, ou da sua cor, a gente não... nunca vai sentir. Mas a gente pode sentir que a gente tá fazendo a nossa parte para deixar o mundo mais inclusivo. E é isso que me move! Quando eu olho para minha filha e penso que eu não quero que ela passe o que eu passei... quando eu olho para as

peessoas que entram lá no escritório... Então, essa é a parte que eu sinto que é importante, a gente trazer essas pessoas, trazer uma Maitê Schneider para falar da experiência dela como trans... o que ela viveu. Então, você trazer esse conhecimento e compartilhar com todo mundo, isso para mim é totalmente enriquecedor, engrandecedor. E eu dedico o meu tempo aí para fazer... Eu sinto que é um pouco isso, você fazer a sua parte, né... no que é possível!

Cid Alledi Filho usa um caso que vivenciou para poder se colocar:

“Aaaaiii, Neide... você me colocou numa saia justa... Tem um ano mais ou menos que eu fiquei assim indignado. E por que? Há 20 anos eu... praticamente, 20 anos, que eu dou aula nesses temas. E de um... não sei... há mais de uma década que eu... eu mostro trechinho um filme que é "A carne é fraca". Não é produção para todas as turmas que eu mostro não. Mas lá no final, tem um trechinho que eu recortei no filme, tem uma uma senhora de dizendo assim: nós fazemos com os animais aquilo... a gente usa como estratégia de poder para lidar com os animais ... a ideia de que animal não tem alma. Animal não sente, animal não merece o meu... a minha consideração. E ela falava... aí ela terminava o trechinho falando assim: é a mesma estratégia de poder que a gente usou para legitimar a escravidão, achando que negro não... negro não tem alma. É uma mera estratégia de poder. Aí teve uma menina em sala de aula que me olhou dizendo: ‘eu não estou acreditando! Os negros (ela negra!), os negros estão sendo colocados no mesmo pé de igualdade que animais?’ Neide... aí eu falei: olha, em 20 anos dando aula, em mais de uma década de vídeos, eu tenho que... eu nunca tinha tido esse tipo de comportamento. Até porque, eu quero crer que ela não estava prestando atenção no que estava sendo falado ali, porque não era possível! E eu ainda tinha falado, ‘gente cuidado com aula de ética, porque abacaxi tem escama, peixe tem escama, mas eu não tô querendo dizer que abacaxi é peixe’. Não é nada disso! *E* aí... porque eu queria ter dito para ela... olha, eu sou casado com um negro. Não precisou falar isso, sabe. Mas eu fui falar para ela: olha você me desculpa se você sentiu ... se você se sentiu ofendida. *Ela* não estava fazendo essa declaração. *Ela* estava falando sobre estratégias de poder e de forma de atuação. mas é um... eu acho.. pelo que eu já vi tantas vezes desse filme e nunca me passou essa ideia’. Ela: ‘não, mas isso é um absurdo! É um absurdo o senhor exibir esse tipo de filme, porque nós temos uma história muito difícil’ ... e papapá... papapá... Aí eu olhei para ela, eu falei assim, Neide: Eu imagino o que que você *passa*... e aí ela me interrompeu de novo e falou o seguinte, Neide: ‘o senhor não pode sentir!’ Aí eu fiquei olhando para ela... ‘Tá bom!’ *Eu* não posso sentir. Ah... sei lá ... eu acho que as pessoas sofreram tanto que, na hora delas darem o troco, elas vão dar aquele sofrimento que elas receberam. Agora, essa tal... esse tal lugar de fala... então... eu, pela primeira vez, eu considerei tirar aquele trechinho do filme, que era bem interessante. Mas eu falei: gente, como assim? Como que eu, branco, não posso falar de escravidão? Como assim? Como assim... eu, será que eu posso... será que vão me criticar? Que vão criticar meu marido porque ele é negro, que tá casado com um branco? Não... não pode! Não sei... Qual é o limite das críticas... entende? Qual o limite? Eu te confesso que não tenho resposta, não, Neide. Acho que vale a sensibilidade, vale a história daquela pessoa. E ela, claro, não sabia de nada da minha vida, me olhou e me discriminou. Um branco aí... também de olhos claros, falando aí do meu povo. É complicado, Neide. Saí arrasado, sabe?

Caramba... o que que eu posso falar agora e o que eu não posso falar? Então, assim... eu acho que você tem direito, sim! De olhar, a sua observação... é... cuidadosa... você não está querendo ter a pretensão de resolver ... porque a gente ajuda a resolver, mas... E, sim... *qual o problema?* Eu não vejo problema nenhum. Sinceramente, desde que as coisas tenham sido feitas com cuidado, com respeito, sabe... não vejo problema!”

A fala da Bruna é empática:

Não, não me incomoda, nem um pouco! Eu adoro, te admiro! Tá sendo um prazer te conhecer e obrigada pelo convite para esse papo... Assim... igual eu falei, né? Os aliados, né, o nome é aliado. Ele não é à toa, sabe? É que são pessoas que realmente são aliadas das causas. Mesmo não tendo lugar de fala, dentro delas então, se você é branca e você tá sendo aliada da causa negra, preta, parda, enfim, você vai lá e ajuda eles. Eles vão... se eu fosse eles eu te abraçaria. Porque você é mais uma ajudando. Você é hétero... Mas você tá sendo aliada do grupo LGBT. Então, eu também te abraço. Quero te trazer para dentro e falar ‘vamos juntos, sabe, preciso do seu apoio!’ E, principalmente nesse sentido de fazer um estudo, para daí ver como é que as empresas vão trabalhar isso. Eu acho que agora pode ser que seja o melhor momento que você tenha escolhido para fazer isso porque o assunto, ele tá começando a crescer. Mas ele ainda tá bem na pontinha da curva, sabe? Então, é igual, eu falei... é passo de bebê... Enfim, eu gosto muito e... tem essa palavra, né, lugar de fala. Ah... você não tem lugar de fala... Eu acho que isso, muitas vezes, pode cortar muita conversa, sabe? Ou se não pode tomar só como um lado como verdadeiro, então tem lugar de fala para falar do que a pessoa passou. Mas assim, não é só quem é que pode falar daquilo, sabe? Você tem uma voz, você é um ser humano, você quer ajudar, então... poxa, vai em frente, sabe? Te incentivo, e é isso! Somos todos pessoas, né? A gente tá tudo aqui, nesse mesmo planeta... então, acho que não tem nada que... a gente não tem que ser resumido à nossa identidade de gênero, ou orientação sexual, ou cor de pele, sabe? É muito além disso....

Andréa Brazil apoia:

Você tá fazendo a sua parte da sua maneira, né? Você tá fazendo a sua parte... é de tentar trazer isso para... um tema pra ser debatido em uma universidade... Você tá levando, não é isso, não é essa a proposta? Você tá levando isso para ser debatido lá... Então, você vai ter uma perspectiva institucional... Você tá fazendo a sua, e as empresas... Ricardo Salles, falando o tempo todo do sucesso do Capacitrans... porque, tipo assim, eles têm orgulho, eles vão falar de um projeto que deu certo...

Aline falou sucintamente: “é olhar da sua perspectiva né... como cis, hétero... claro!”

Theodoro viveu conflito semelhante:

Olha, legal essa pergunta... olha eu acho que, ao mesmo tempo que eu tive essas questões lá atrás, e que vai ao encontro da sua pergunta... hoje, mais

maduro, né, hoje com algum conhecimento em diversidade... sempre digo algum porque a gente tá aprendendo o tempo inteiro, né? Aí, assumir essa postura de aprendiz contínuo é muito confortável, porque coloca a gente não na condição de trazer verdade, mas de trazer percepção, a partir do nosso repertório de vida. Portanto, acho muito importante... acho muito importante porque eu acho que a gente... nas sofrências da vida, vou usar esse termo, eu acho que a gente tem muitas similaridades, sabe? Eu acho que muitos aspectos que assolam as questões de gênero me remetem às questões com as quais os homossexuais vivem, né? Acho que o mais importante é, efetivamente, você fazer uso desse privilégio para trazer essa pauta pra discussão. Eu acho... eu acho importante porque você tem uma permeabilidade maior do que uma pessoa LGBTQI+... Então, eu acho que usar essa permeabilidade e esse lugar que fala para dar voz a esse grupo, que é seu aliado e que você é aliada, eu acho extremamente relevante. O mais importante é o propósito, sabe, é o compromisso ético que a gente tem dentro de uma pesquisa. Isso ficou muito claro para mim na academia, nosso compromisso ético vai definir tudo. Então, esse seu cuidado com submissão à comissão de ética, eu sei que dá para fazer defesas sem submissão à comissão de ética, mas você fica com a pesquisa depois muito restritiva nas publicações. Então, eu acho de extrema relevância esses cuidados. E a delicadeza que tá na [escolha da] temática...

Thiago encara com naturalidade.

Eu vejo com absoluta naturalidade e vejo louvando o seu papel, porque eu acho que lugar de fala é um dos conceitos mais mal compreendidos pelas pessoas. As pessoas entendem lugar de fala como argumento de autoridade e lugar de fala é argumento de posicionalidade. São coisas diferentes. Lugar de fala não é lugar de exclusividade de fala. Esse é um ponto principal. Quem cravou essa ideia de lugar de fala, aqui no Brasil, quem fez uma tradução muito boa para esse tema foi a Djamilia. E a própria Djamilia coloca isso de forma cristalina. Mas as pessoas têm se apropriado da ideia de lugar de fala como lugar de exclusividade de fala. Aí a gente ouve coisas que, pra mim, são excrescências, do tipo "eu não tenho lugar de fala". Todo mundo tem lugar de fala! Qual que é o meu lugar de fala na discussão sobre gênero? É de um homem, o que significa que eu não tenho a vivência que uma mulher tem. A ausência dessa vivência pode, sim, comprometer meu julgamento. Mas, ainda assim, eu tenho espaço naquele... naquele debate. Uma pessoa hétero tem um lugar de fala de quem não vivencia a LGBTfobia, não experimenta. Mas ainda assim pode, sim, falar sobre aqueles temas. Acho que fazem uma confusão entre lugar de fala e protagonismo. O protagonismo da discussão não é das pessoas heterossexuais, mas elas têm um lugar de fala de alguém hétero, que pode inclusive ser um aliado daqueles temas. A gente, apertando bem, se descobre de onde vem o lugar de fala de cada um... Ah... eu me interessei pelo tema, que eu tenho um filho com deficiência, porque o meu sobrinho quando saiu do armário foi um drama e aí você descobre porque que as pessoas se envolvem com essas questões. E aí eu tenho um pouco de receio de, nesse afã, de restringir ou calar algumas vozes e não posicioná-las. Porque a gente deve posicioná-las, não calá-las. A gente pode acabar ficando um pouco limitado.

Todas as manifestações de reconhecimento e aprovação à iniciativa desta pesquisadora ratificam as intenções firmadas nas seções 3.8 (Reflexividade da Autora) e 3.8.1 (Lugar de Fala), onde o porquê ter decidido investigar esse pilar da diversidade dentro das organizações brasileiras está justificado.

Nesta seção, apesar dos avanços, ficam evidentes as questões ligadas ao preconceito e à sub-representação da população LGBTQIA+ ainda existente nas empresas, de modo especial em relação às pessoas transgênero e travestis, o que é um reflexo do que ocorre na sociedade, de modo mais amplo.

4.1.2.3 Dimensão Governo: A ascensão da extrema-direita ao poder, contrariando as expectativas do governo, fortaleceu a pauta da diversidade e inclusão nas organizações brasileiras.

A dimensão Governo, englobando códigos que podiam provocar suscetibilidades e desconforto para a exposição de ideias e opiniões, em função de posições assumidas nas empresas que representam, foi a referenciada por 100% dos entrevistados e fez emergir a teoria de que a ascensão da extrema-direita ao poder, no Brasil, fortaleceu a pauta da diversidade e inclusão nas organizações.

A pergunta 9, “Como tem sido lidar com o tema diversidade e inclusão, especialmente a das minorias LGBTQIA+ nas empresas, especialmente após a mudança de Governo, nas esferas municipal, estadual e federal, agora mais à direita e com um discurso mais ‘moralista’ e radical?”, é direta e objetiva investigar, principalmente, de que forma o atual governo interferiu (ou não) na continuidade dos programas de D&I das empresas.

O governo, criticado pela forma como o Presidente e seus seguidores se posicionam sobre temas sensíveis e caros à população, é o principal responsável pela polarização nas discussões políticas e medo de retrocesso, nas questões sociais. Para Arruda (2020),

A eleição de Jair Bolsonaro, em outubro de 2018, lançou luz sobre o papel da religião na política brasileira. Com o slogan “Brasil acima de tudo, Deus acima de todos”, o então candidato liderou uma campanha eleitoral sustentada por uma ampla coalizão formada por grupos conservadores, religiosos e de direita heterogêneos, alguns deles claramente apoiando agendas autoritárias. Usando uma retórica política agressiva, baseada no discurso de ódio contra as minorias, se apresentou como defensor dos valores morais cristãos tradicionais, obtendo apoio entusiástico das lideranças das duas maiores denominações neopentecostais brasileiras (Igreja Internacional da Graça de Deus e Igreja Universal do Reino de Deus - IURD), bem como de alguns membros da ala mais tradicional da Igreja Católica (ARRUDA, 2020, p. 5).

De extrema-direita, de discurso ideológico com forte afirmação identitária (ALMEIDA, 2019), o atual Governo assustou o mercado, gestores, militantes e aliados da causa LGBTQIA+, mas o susto parece que serviu para deixá-los ainda mais alertas, como relatam 100% dos entrevistados.

Como foi um código referenciado por todos os participantes, eles serão apresentados na ordem em que as entrevistas foram feitas.

Começando com as considerações de Reinaldo Bulgarelli, temos:

Eu fiquei bem de olho, quando Bolsonaro ameaçou ganhar e depois quando ganhou. As empresas mais engajadas... Foi sempre a minha aposta trabalhar com grandes empresas, porque elas dariam retorno para um conjunto de empresas, não é só falar ‘vou trabalhar com pequenas’. Não vão nem me pagar, né? Era a estratégia de trabalhar com as grandes empresas justamente por conta da cadeia de valor. Todos os stakeholders já, por conta da questão da Sustentabilidade, e essa coisa de a grande empresa pode trabalhar pequenas, médias a microempresas. E a marca, pegando a marca aí, a Coca-Cola defendendo a causa LGBT, a causa racial... Seria esse o sentido. Quando veio a questão Bolsonaro, com o discurso fascista... O governo pode não ser fascista.. há controvérsias, mas a fala dele é fascista. Essas empresas parrudas não arredaram pé. Mesmo apoiando o Guedes e essa coisa toda. Então, falo ‘ufa’. E elas vieram, por exemplo, para o Fórum, mais ainda. A gente teve mais adesão ao Fórum depois do Bolsonaro. E eu pergunto pros presidentes, por que vocês estão vindo? A primeira resposta não é a verdadeira. Mas a segunda já é, dizendo ‘a gente quer deixar bem claro que isso para nós é básico’. Antes, não tinha a necessidade de levantar bandeira, mas agora a gente está percebendo que esse discurso fascista nos afeta. Então, isso é maravilhoso, isso é incrível! Não é um governo que eu vou atacá-lo, porque ele é fascista... ele ataca temas que são caros para as empresas, que as empresas estão trabalhando, começando a trabalhar bem... Então, elas perceberam, nossos executivos falaram ‘nossa, é ele que não passa um dia sem falar mal de negros, de gays...’ Esses direitos já conquistados não vão ser revertidos... é, não vai. Foi uma decisão do Supremo, não foi do Congresso. Não é lei. Há quem diga que isso é frágil, porque o Congresso pode se reunir e votar uma lei. Mas o Supremo já vai derrubar em si, porque já decidiu que é constitucional adotar, casar, nome social, sem precisar ter cirurgia ou não, psiquiatria, laudo... O Supremo é o

máximo para dizer, a não ser que mude o Supremo, que mate todo mundo lá e ponha os tipos de evangélicos que o Bolsonaro está colocando. Mesmo votando no Bolsonaro, ela não entende [a sociedade], como essa turma, o gabinete do ódio, a turma mais ativista mesmo, que vê o LGBT como inimigo, que vê toda a discussão racial, a questão das religiões afro, tudo como inimigo. Mas isso não é mais a pauta da sociedade. A pauta da sociedade já está lá na frente, esse governo vai passar. O problema é que tira dinheiro de políticas públicas, enfraquece os sistemas de segurança por exemplo. A gente está vendo o genocídio da população negra. É fruto desse discurso, dessa coisa toda. Do ponto de vista de política pública entendida strito sensu, é um desmonte permanente. Está criando uma vulnerabilidade imensa [Referindo-se à ministra do Ministério do Estado da Mulher, da Família e dos Direitos]. Então, isso é um governo horroroso, né? É complicado você fazer esse tipo de estudo, e ainda ver um governo que desqualifica tudo isso.

Aline, segunda entrevistada, declara:

As ações ficaram bem tímidas, depois da mudança do governo, né? Então, ano passado, já foi bem menor a temática... na IPGN, teve a questão da iluminação do prédio e aí teve vários comentários negativos no portal, enfim, foi uma super polêmica que teve dentro da empresa, mas a gente acompanhou. E aí, as ações acabaram sendo um pouco tímidas, ano passado, né, principalmente em relação a essa questão LGBT. Olha... se eu te responder, você não vai poder botar meu nome.... É... eu não sinto, assim, uma intervenção, lá dentro da empresa, né? Mas tem um receio, sabe? Você sente um receio, assim, de tocar em assuntos mais sensíveis... Ah... porque vão ver... ah... porque... sei lá... fulaninho já deu palestra no partido... Sabe umas coisas assim? Pô, não faz o mínimo sentido... a pessoa tá falando de diversidade e não vai tocar em assunto político? Mas você percebe um receio, assim, de... de tocar em determinados assuntos. Infelizmente, como essa questão do ano passado, teve essa polêmica do prédio, né, que iluminaram o prédio com as cores do arco-íris... E aí os comentários internos, no portal interno, foram coisas absurdas...

Sandra Vale, diz: [O tema Diversidade e Inclusão]

Mudou muito, né? Mudou muito, porque se essas pessoas antes desse governo, elas já eram... ela já estava num grupo de risco... ela passaram a ser um alvo, né... e não é um alvo nas costas. É um alvo no rosto delas, né? Você vê o aumento da violência, não é verdade? Então, acho que tem uma... eu acho que esse governo... ele, na verdade, ele é um reflexo do que o Brasil é. E, na verdade, não só os trinta por cento que votaram nesse governo, mas os quarenta por cento que se omitiram e permitiram que este governo assumisse essa presidência. Não só essa presidência, mas quando a gente olha pro Rio de Janeiro... aí entra numa outra discussão. Eu acho que esse é um terreno muito difícil de conversa. É um terreno necessário de conversa e é um terreno que nos exige agora, cada vez mais, posicionamento político. Se as empresas diminuíram um pouco a contratação ou o planejamento desses programas, em função de troca de governo? Eu acho que pelo contrário! Acho que as empresas se posicionaram mais. As empresas

tomaram para si aquilo que o governo abriu mão. Não em cem por cento, mas muitas empresas... assim, a gente... eu me lembro que todas as empresas que eu conversava, que eram bastantes na época, elas falam: 'Sandra, a gente precisa esperar uns três meses para a gente entender o que vai acontecer'. E, mais ou menos em março, comecei a ver que todas as empresas continuaram seus programas e começaram a investir mais nos seus programas. Eu acho que as empresas públicas agora têm um desafio maior ainda, né? Eu acho que houve um grande movimento de muitas empresas que tiveram que parar de tratar de alguns assuntos e elas tiveram que desenvolver estratégias, né? Muitas mudaram seus, digamos, os seus programas de diversidade para programa de direitos humanos, né, como uma estratégia de continuar tratando todas as temáticas. Mas não... o governo atual não quer falar sobre diversidade. O governo atual não quer falar sobre gênero. Ele quer falar sobre o que quer que seja, que eles quiserem falar. Então, houveram... algumas estratégias continuam. Mas com muitas dificuldades.

Segundo Bruna,

dentro da empresa que eu trabalho, hoje, não teve diferença com a mudança do governo! Sabe, a gente não tem o costume de falar de política, assim, na empresa. Mas no meu time, a gente tem essa liberdade e a gente fala e eu tô em um time que cem por cento dele não tá feliz com o governo atual e não compactua com essa direita-extremista-bolsonarista. Todo mundo do meu time, a gente não é a favor. A gente fala sobre isso de uma forma aberta. Mas se a gente contratar alguém, amanhã ou depois que seja bolsonarista, a gente vai abraçar essa pessoa do mesmo jeito, se ela tá fazendo o trabalho dela e sendo legal respeitosa... ok! Mas olhando os meus amigos, por exemplo o pessoal do MBA, a gente tem um grupo no WhatsApp que a gente conversa muito e a gente principalmente fala do que tá acontecendo, no dia a dia, e tudo mais. Eu vejo a galera de banco... e eu tenho um amigo que trabalha no banco Safra e tenho uma amiga que trabalha no Itaú e o outro na... BV Financeira... Então, assim, entre essas pessoas, têm esse cara, né? Ele é totalmente a favor do governo extrema-direita e tudo mais. E ele é chefe, ele tem cargo de diretoria. E a fala dele mostra que ele tomou o poder, pra ele ter poder. Então... ah... fica esses mimizeiros aí... 'quer que eu contrate viado? Quer que eu contrate preto? É todo mundo igual, é ser humano. Eu contrato quem é bom no que faz.' E ele é da parte de infraestrutura. Então, assim, ele é uma pessoa própria, sabe, a gente não tem rixa. Ele foi o caso assim mais doido da minha vida, porque eu tive que conviver com ele em sala de aula e eu aprendi a respeitar. E a gente viveu junto, sabe? Todo mundo fala que a gente é o caso de sucesso, porque tem eu que, né, não tenho nada a ver com o governo atual e ele que totalmente vive pelo governo. E aí ele falou isso, então eu acho que responde muito à sua pergunta, sabe? Ele de uma empresa, corporação tradicional, que tem cargo de diretor, é branco, cis, hétero, fanático pelo governo, ele está se sentindo mega poderoso para mover os pauzinhos que ele quer, sabe? Inclusive, ele é a favor de armamento. Então, assim, vai de pessoa para pessoa. Eu tô compartilhando o caso dele porque ele é o meu oposto! Mas eu não sei se ele é a maioria dos cargos de direção... Eu tenho um amigo que trabalha na XP. A XP tá amando o governo. A XP é parceira lá de prédio, né, então esse meu amigo, ele fala que, tipo assim, todo mundo... é tudo homem na XP, sabe? E todo mundo é fanático pela economia e... é assim.... dinheiro acima de tudo! Não é Deus acima de tudo, Brasil não sei o que... eu

esqueci o jargão... Eles usam isso lá dentro... é a economia acima de tudo, Brasil sei lá... alguma coisa, assim, acima de todos... Enfim... então. por exemplo, para uma XP, que é do meio financeiro, tá sendo mega positivo o governo. Então, eu acho que se a gente começar a abrir mais o leque de setores, têm alguns setores que possam estar levando vantagem. Não é o meu caso, não é o caso da minha empresa. Pelo contrário.

Comentário de Thiago:

“Como é que foi trabalhar como consultor, em 2018, no processo de ascensão e de eleição do Bolsonaro, que frontalmente ataca alguns desses temas? A gente tem que ler o contexto também. Quando houve a eleição, havia uma preocupação muito grande. Reinaldo [Bulgarelli] e eu, a gente ouvia muito assim: ‘agora, diversidade já era. Eles vão ter que abrir um restaurante, não sei o quê... porque isso daí já era’. Não aconteceu! Não aconteceu! Não houve retrocesso dessa pauta no meio empresarial! E olha que interessante... no momento em que o governo federal vem com tanta agressividade em relação esse tema, as empresas estão ocupadas em abrir um espaço, que eu acho que é civilizatório. Inclusive acho que é um papel importante, que a gente não pode ignorar. Primeiro, é sempre importante trazer o ponto que é: nós, os consultores, via de regra, eu, o Reinaldo, tantos outros, a gente trabalha com recorte específico. Eu só tenho receio de ser uma ideia assim... o meio empresarial... não é. A gente trabalha com organizações grandes, via de regra, multinacionais é que nos contratam. E se nos contratam é porque... é... querem falar sobre o tema. Então, acho que já, a partir daí, você já tem alguns recortes a ser levados em conta. Nesse recorte específico, como eu mencionei aqui, a gente não teve retrocesso, do ponto de vista político. Para mim, inclusive, foi surpreendente. A gente não teve. A que que eu atribuo isso? Algumas questões. Algumas empresas sabem que são vigiadas o tempo todo. Seria no mínimo estranho, quem passou os últimos anos falando... falando um tema, parar de falar, de uma hora para outra, porque mudou o governo. Dois, existe uma força imensa da agenda de resultados, que foi aquilo que a gente começou, inicialmente, das empresas entenderem que esses temas vão impactar no resultado delas. Três, no caso de multinacionais você tem os guidelines do exterior. A empresa vai ter que justificar para matriz dela porque que ela não fala mais LGBT, no Brasil. Mais um, o meio empresarial, Neide, é muito cioso da sua independência. Ele gosta muito do fato de ser independente. Eu vejo os presidentes de empresas, que fazem discursos muito consistentes dentro da empresa, dizendo ali que é... não importa... e eu já ouvi isso de vários presidentes. E é uma pena que não falem isso para fora, mas falam para dentro. Não importa o que aconteça na sociedade, para onde vai o governo, ‘da porta para dentro, quem determina as regras somos nós e aqui dentro nós seremos uma empresa inclusiva que vai respeitar as pessoas’, etc etc, né... Eu tenho ouvido esses discursos, sobretudo no ano passado. Foi o primeiro ano de governo, sobretudo ano passado... É uma distopia tão grande isso que a gente tá vivendo, que a gente até se perde no tempo, mas foi no ano passado... sobretudo depois da posse... frases muito, muito, muito fortes, né?”

Gabriela Blanchet, deu sua opinião pessoal.

Olha eu vou dar minha opinião pessoal, né? A gente não pode falar muito política que pode dar... mas assim, eu enxergo um retrocesso, um retrocesso na forma de pensar, um retrocesso, enfim, do discurso das políticas públicas... Eu enxergo que a gente teve esse retrocesso, sim, e por outro lado eu enxergo a sociedade mais incomodada, mais falando sobre isso, mais discutindo essas questões, o que me deixa mais otimista para as próximas eleições... Mas a gente não pode negar que houve um retrocesso absurdo... Mas, assim, eu fico mais tranquila, que eu acho que ela [a ministra Damares] tem um parafusinho a menos. Não pode ser normal, não pode ser normal! Claro que ela vai ter pessoas que vão segui-la e vão achar 'aqui tá tudo ótimo'. Mas pro que a gente acredita e pro que a gente pensa, não é normal.

Tathiana, afirma:

a [iniciativa] pública é algo que me preocupa bastante, né? Porque as empresas públicas... muda o governo hoje, muda toda a cúpula, né? E toda a cúpula tem que tá muito alinhada, hoje em dia, com esse governo aí, que nós temos. Então, isso é algo que me preocupa bastante, em relação à iniciativa pública. Então, acho que nós temos agora um caminho muito difícil pela frente. Já estamos tendo, principalmente, quando se fala em educação, porque tem todo um atraso que nós estamos sofrendo, né? Não só em [relação à] discussão do tema, mas discussão sobre orientação sexual... discussão sobre escolas cívico-militares. Então, isso... então, isso é algo que me preocupa muito, não só em relação a esse tema mas em relação à diversidade de pensamentos, né? Então, assim, eu acho que até agora não afetou porque eu acho que o governo tá indo tão mal... acho que se ele estivesse indo tão bem, afetaria... Vai afetar sempre as empresas que estão muito aliadas a esse governo... Se eu botar assim... a Havan... cara, ela não vai trazer esse tema nunca na vida porque ela já é assim. Você vai pegar outras empresas que estão muito alinhadas com esse pensamento... Mas as outras que não estão... na iniciativa privada, eu acho que não chegou a afetar, não. Eu acho que até... por exemplo, no meu caso, a minha vontade de fazer mais... É principalmente para lutar contra tudo que se vê aí, entendeu? Então, pode ser um movimento contrário, também, como é o meu caso, por exemplo.

A posição da Andréa Brazil é a seguinte:

Ele tá tentando retroceder, eles estão tentando, mas não pode porque é inconstitucional. O direito à mudança, da retificação, da mudança de gênero, de nome... isso ele não pode mais se meter, a não ser que ele dê um golpe de Estado, aí, e mude a constituição. Isso aí não existe! Ele ia ser preso mesmo, né? Mas, na verdade, seria inconstitucional. Então, os direitos assegurados ele quebra... o que pode para facilitar as empresas... Então, tá. Voltando. Aí, trabalhos análogos à escravidão, falta de emprego, falta de oportunidade, ele não tá dialogando, não tá tendo a taxaço das grandes fortunas, que deveria ser o certo. Quer criar um novo imposto, mas não quer taxar as grandes fortunas. Por que vai atacar diretamente os empresários que botaram ele no poder? Então, pro LGBT, as nossas conquistas que foram pequenas, ele tenta bombardear. Sempre tem um deputado, um senador, algum canalha lá, que tenta revogar. Mas não tem como! Aí, sempre dá uma polêmica... aí, sempre

volta essa discussão, como por exemplo, banheiro. O uso do banheiro público. Tem sempre um infeliz querendo fazer alguma coisa. Em cidades pequenas, com esse... com esses fascistas no poder, é óbvio que eles conseguem não cumprir a lei, o direito nas cidades que eles governam. Mas em lugares que têm uma esquerda forte, uma esquerda ativa, a gente consegue um enfrentamento. Tira-se pelo auxílio emergencial, que seria de 200 reais, se fosse deixar por ele. E aí a esquerda peitou e falou 'não! 200 reais, ninguém vive com 200 reais.' Aí, um mínimo foi 600. Beleza. Ai, todo mundo... 'aí, obrigada presidente'. Não! Obrigada presidente não! Obrigada, esquerda! Então, hoje quando a gente vai falar de empregabilidade, a gente continua na mesma tecla. Porque a gente sabe que agora não tá tendo empregabilidade nem para pessoas cis, hetero. A gente sabe que a dificuldade de empregabilidade tá pra geral. Mas a questão é: os direitos estão sendo retirados, entendeu? A gente parece que ficou em dois pólos, né? Politicamente, parece que estamos em dois polos: os fascistas, da direita, e aí a esquerda, a ampla e tal. E é como eu te falei... 57 milhões votaram no asno, mas estão arrependidos. Boa parte, eu tenho certeza! E 80 e poucos milhões não votaram nele... e quarenta e poucos voltaram no Haddad, que é esquerda. Então, o que eu quero dizer com isso é o seguinte: da mesma forma que parece que há uma pressão muito grande para a revogação das nossas conquistas, não... não há... o que há é uma resistência desses grupos ditos, que parece que estão no poder, estão se achando... no poder, não estão tendo força para enfrentar tantas empresas, tantas pessoas que querem trabalhar a diversidade. Então, eles não, não vão conseguir! Eu acredito que só com um golpe de Estado, só um golpe de Estado...

Cid Alledi Filho comenta:

É claro que você tem que entender que também tem os grupos conservadores. E hoje, com Bolsonaro no poder, se colocam... assim: eu quero ter respeito! Eu não quero ver Thammy no comercial da Natura! E acham que vão fazer sucesso nessa história... porque é negar algo tá aí, há milênios, desde que o homem é homem e que mulher é mulher.

As considerações de Theodoro são:

Mais uma vez, eu te coloco uma visão... essa questão da percepção de governo, né? Assim, não preciso dizer pra você qual a visão desse governo em relação a isso, né? Então, a gente percebe que não há muita visibilidade dada para essa temática. Eu percebo é a medida em que a gente foi tendo um recuar da pauta de direitos humanos no Brasil, e esse recuo é significativo, vide o que os indígenas estão vivendo no Brasil hoje, o que os quilombolas estão vivendo, a violência contra mulher, que é quase uma praga, uma epidemia, no mesmo nível da COVID... Pra mim... aí, é a pandemia mais assustadora que a gente deveria estar alerta... a violência contra a mulher me deixa muito mais angustiada do que a COVID, porque ela é persistente, ela é histórica e ela recai sobre sobre uma parcela absurda da sociedade. Independente de ser uma parcela absurda da sociedade, é impossível que a gente continue vivendo com isso, isso para mim é uma fonte de dor, muito grande, como indivíduo, como cidadão. E a gente tá falando de LGBTQI+... a gente está falando de mulheres, está falando de mulheres lésbicas, a gente

tá falando de mulheres bissexuais, a gente tá falando de mulheres trans, a gente tá falando de mulheres assexuadas, intersexuais. Então, a gente tá trazendo uma dimensão que a gente precisa botar lupa sobre, né? Então, eu acho que as estatais, em resumo, tiveram essa importância, essa frente aliada ali no início dos anos 2000, até aí... 2015, 2014. E, efetivamente, o que eu vejo... que o posicionamento delas... veja o Banco do Brasil... O Banco do Brasil foi fazer uma campanha sobre diversidade e simplesmente o diretor, não lembro quem foi a pessoa, caiu por conta da campanha. Ele foi derrubado pelo governo. Então quem é doido de, numa estatal, fazer campanha sobre LGBTQI+, né? Assim é.... então... tem uma força de governo que coloca amarras sobre as perspectivas e à autonomia da organização, né, em grande medida. Porém, eu volto à questão que eu te falei do acionista. A maior parte das organizações são de capital aberto e os acionistas estão cobrando respostas. Pra isso, a gente tem indicadores de mercado que mensuram isso. Dow Jones, Ibovespa, né... são todos indicadores que estão lá. Tem um item, sobre diversidade que pergunta o que que a empresa tá fazendo. Então, eles querem subir a pontuação nesses indicadores. Será que a gente imaginava que o mundo ia viver o nazismo, né? Eu acho que naquele momento, ninguém imaginava, né? Ninguém talvez imaginava que a gente ia chegar no patamar que chegou... E, exatamente por banalizar o mal, exatamente por banalizar, que é possível se retroceder em termos de marcos civilizatórios e de garantia de direitos humanos primários... que eu tô falando de direito civil e público, né? Liberdade de expressão, liberdade de direito de ir e vir, a liberdade de livre associação política... e não tô falando nem de direitos secundários, que é direitos econômicos, sociais, e culturais, previdência privada.. Tô falando de direitos civis e políticos. Então, quando a gente olha pra esta perspectiva, a gente já começa a ver um recuo significativo de desmontes de secretarias que traziam números importantes, né? O programa pró-equidade de gênero e raça, cadê? Não vejo mais o programa, o programa morreu, e era um programa importantíssimo, do Governo Federal, de várias organizações do setor privado e estatal, né? Então, aí, você vai me dizer, mas o que isso tem a ver? Volto a dizer, quando eu falo de gênero e raça, eu falo de lésbica, eu falo de bissexual, eu falo de trans, eu tô trazendo esses elementos pra você como provocação para insumo, pra aparecer na sua pesquisa, porque eu vejo que a gente fala muito de gay, de homem, e acho que a gente tem que falar mais do universo da lésbica, da bi, sabe? Então, eu penso que essa questão, ela é muito delicada, sabe, Neide? Mas, eu acho, sim, que efetivamente a provocação do seu professor [sobre haver retrocesso ou não nos programas e iniciativas sobre diversidade e inclusão nas empresas] faz todo sentido, porque a gente tem que tomar cuidado, né? Senão a gente cai nesse conto do vigário, de que tá tudo certo, porque a gente não vai recuar. Isso não é verdade, as delegacias especializadas de mulher diminuíram. O atendimento está precarizado nas delegacias especializadas de mulher. Os centros... os hospitais especializados em aborto, cada vez reduzem mais, né? Então, há, sim, um recuo na garantia de direitos que foram adquiridos de uns anos para cá, de uns anos atrás para cá. Então, a gente tem, sim, que tá nessa vigília. A gente tem, sim, que cobrar, eu acho que a gente tem que olhar sempre... volto a falar da perspectiva histórica. Então, quando a gente olha na perspectiva histórica, há um legado da sociedade, que a gente tem que tomar cuidado para não atribuir só ao governo... Senão a gente fica nessa discussão esquerda, direita, A e B. É óbvio que eu acho que é uma questão política, que não pode ser desmerecida. Mas a política existe através das pessoas. Quem faz a política são as pessoas.

Antonio opina que a pauta não mudou com a mudança do Governo:

Não! Dentro da empresa, não! Muito porque a gente não é uma empresa brasileira, não é empresa ligada... Então assim, é... o nosso valor é nosso valor e existe lá, no nosso Código de Conduta Global. E a gente fica um pouco... é... a gente vive um pouco na bolha, literalmente. Assim, isso não impacta muito na empresa porque a gente é uma empresa multinacional. E a gente não vai deixar de falar por isso. E a gente não.... assim, eu nunca sofri nenhuma pressão de... ano passado a gente fez uma campanha com uma caminhoneira trans, a gente fez uma Rio Oil & Gas, foi no ano que a eleição do Bolsonaro aconteceu... e... dentro da empresa eu não vi nenhuma mudança assim. Mas fora, sem dúvida, é um ambiente muito mais adverso. O que também... é... e eu vi isso acontecer na prática, muitas pessoas que tipo... 'ah... não, não... eu prefiro... eu tenho dois mal a combater ... eu prefiro combater o mal do conservadorismo do que o mal do aspas "comunismo" . Difícil, né?!? Aqui em delongas políticas.... [risos]. É... e eu acho que muitas pessoas se fizeram... quase que por uma culpa, do tipo assim, putzzz... eu votei nisso, então, eu vou eu vou puxar a parte que tá faltando. Então, eu acho que é um momento de ação e reação, né? E eu acho que isso também puxa o movimento de reação das pessoas favorável à causa. Favorável à causa! Eu acho que, como... como muita gente desfavorável à causa deu as caras, acho que mais pessoas precisaram levantar a mão e dizer: não, eu preciso... eu preciso fazer alguma coisa, com relação a isso, porque não tá tudo bem! Tipo é... e eu vi pessoas, especificamente em posições de liderança, que tomaram decisões é... a favor da causa, que foram pessoas que apoiaram essa guinada que tá aí. Acho que tem um ponto importante... você falou aí, né, que é de fato um governo mais à direita. É... isso é uma coisa que a gente tenta discutir muito na IPGI, e acho que em todas as empresa como um todo, né? Direitos humanos é uma causa suprapartidária, não tem a ver... assim... ahhh... isso é uma causa esquerda... assim... eu acho que ser de esquerda ou de direita... você tem que achar se a Petrobras tem de ser privada ou pública. É.. aí a gente entra numa discussão, talvez de esquerda e direita. Ou a universidade, o ensino, a saúde. É... direito humano é uma causa suprapartidária, não tem a ver com... Isso é muito difícil, assim... tá muito difícil discutir porque as pessoas não conseguem [entender ser uma causa suprapartidária]...

Sobre haver retrocesso, João diz:

nas empresas que eu tenho contato, não. Estou falando de grandes empresas... mas engraçado porque eu participei de uma reunião do Fórum LGBT, logo depois da eleição, antes da posse, mas logo depois da eleição. E era... é, exatamente, esse o tema... 'Meu Deus! Tudo vai acabar! Estamos ferrados!' Então, sei o que... o óbvio... todo mundo apreensivo, não sabiam exatamente como é que isso ia acontecer e que tipo de pressão o governo poderia colocar nas empresas, em relação a isso. Mas eu lembro do discurso dos presidentes. Me marcou muito o discurso do presidente da IBM, na época, falando 'o governo passa'! As empresas que estavam lá, naquele painel, e a IPGI é uma delas, são empresas centenárias no Brasil. A gente passou por diversos governos. Não é o governo que decide se a gente vai ser inclusivo ou não! Somos nós! As políticas não podem retroceder. Independente do governo, isso seria um desserviço pra comunidade. Ele

chamava atenção pra isso, da responsabilidade das empresas. E o que eu vejo, de novo pensando só nas empresas grandes, onde eu acabo navegando, eu não vi retrocesso. Muito pelo contrário. Eu vi mais presença, mais empresas entrando pro Fórum. Então, óbvio... talvez tenha ali as empresas que têm uma relação mais forte com o governo e tal... e se colocarem em posições menos vocais, mas eu não percebi retrocesso. Talvez essa pergunta fosse melhor fazer para quem é da comunidade LGBT e pode talvez ter uma visão diferente da minha. Pra você ter uma ideia, até no governo aqui da prefeitura, que é notadamente um governo mais moralista, com uma tendência religiosa, o CEDES, continua atuante, continua forte. Aumentou a quantidade de empregado que trabalha com eles. Eles estão fazendo um trabalho belíssimo, em relação a fazer um banco de currículos de pessoas trans e tal. Então, eu acho que esse assunto... ele não chegou a perder força, não!

Como acontece na teoria fundamentada e demonstrado na Figura 14, a construção desta tese partiu das discussões que envolviam eventos e fatos relacionados ao movimento de D&I nas empresas, cada vez mais frequentes nos programas acadêmicos de Gestão e, principalmente, na mídia. A decisão de ir a campo consultar atores envolvidos com o tema e visitar a literatura foi decisiva para que uma percepção empírica autoral ganhasse robustez, fazendo emergir uma teoria. E o sequenciamento das categorias conceituais permite teorizar que apesar de as empresas brasileiras não nascerem inclusivas, elas estão se tornando inclusivas. E mais: que apesar do país estar sendo governado por um presidente de extrema-direita, com um discurso ideológico fortemente identitário, eleito para o período de 2019 a 2022, o movimento de diversidade e inclusão de grupos minorizados e a inclusão de pessoas LGBTQIA+ nas organizações é um processo irreversível, ainda que assuma um ritmo mais lento, graças ao engajamento e comprometimento das grandes organizações.

4.1.2.4 Dimensão Sociedade Civil: O protagonismo dos movimentos civis e dos aliados são fundamentais para a garantia dos direitos e da representatividade da população LGBTQIA+.

Nesta dimensão, buscou-se reunir dados de redes de apoio e grupos de afinidade, simpatizantes à causa. Diferentes instituições/organizações foram mencionadas pelos participantes e integram as referências expostas na figura 14. Contudo, nem todas foram consideradas relevantes para a discussão do estudo e, por isso, não foram consideradas para serem incluídas na Revisão da Literatura, seção 2.4.1 (Organizações aliadas à causa LGBTQIA+).

A pergunta 7, sobre a importância da criação dos grupos de afinidade dentro das empresas, se já se trata de uma regra ou ainda de uma exceção nas organizações, quer identificar se os grupos existem e até que ponto as empresas estão cumprindo o previsto no item 5 (Estimular e apoiar a criação de grupos de afinidade LGBTI+) dos 10 compromissos para a promoção dos direitos LGBT, do Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+.

Tais grupos podem servir para lembrar aos seus integrantes que “nem toda dor é dano e nem todo prazer é bom” (HOOKS, 2017, p. 206) e que é preciso “refutar a competição de opressões” (RIBEIRO, 2019, p.71).

Reinaldo Bulgarelli, considerado ‘autoridade no assunto’ pelos demais entrevistados, abre a discussão.

“Virou um dos compromissos. É o quinto compromisso, criar grupos de afinidade. É outra briga minha no Brasil. Você vê que eu sou arrogante, eu achei que eu ia fazer revoluções aqui. Eu estava sozinho, era eu que estava trazendo o tema pro Brasil em 1998... É o bônus de ser o primeiro, né? É, então eu queria inventar modas. Uma das coisas... Eu fui lá pros Estados Unidos, eu fiquei de olho na Europa, eu converso com os consultores do mundo inteiro, até da Ásia, né? Tem grupo lá no LinkedIn da minha turminha dos consultores, quem está liderando o tema diversidade nas empresas. Eu fico acompanhando tudo e, na época, eu fiquei já antenado nisso, né? Mesmo estando sozinho aqui, mas conectado com o mundo. Eu odiava aquilo para o modelo brasileiro. Para os Estados Unidos, lindo, para o modelo brasileiro, credo, a gente vai trazer isso? Aquilo tem a ver com a cidadania americana, com o jeito daquela sociedade de lidar com esses temas. A gente não pode trazer isso para cá porque não vai dar certo. Não é a mesma coisa. Também fui vencido nisso, a gente adotou o modelo americano, que nem é o europeu. O europeu já vai ter dificuldade de ter grupos de afinidade... Ele já não gosta muito dessa ideia, ele acha que diversidade tem que falar de todos, envolver todo mundo, é uma noção de direito, de estado, democracia, diferente. Lá nos EUA, é o jeito deles, que eles descobriram de fazer, que inclusive tem a ver com as utopias. Você olha para o movimento negro, o sonho lá é ‘eu quero ocupar esse lugar aí na empresa, eu quero sentar ali naquela cadeira’. Ele não quer necessariamente conviver com você. Fala-se de justiça, mas não de convivência. Nós, por bem ou por mal, formados por uma escola de direito, de estado de democracia mais europeia, o direito francês, aquela coisa toda. A gente, e do nosso jeito afetivo de ser, a gente quer ocupar o espaço e falar sobre o final de semana com o colega do lado. Lá não tem isso. Nos EUA, eu sento do seu lado, e não é aquela coisa objetiva dos americanos. Mas se você é negro, e eu branco, a gente trabalha e tal, mas não tem necessariamente convivência. Eu não te levo para casa, eu não converso com você sobre intimidades. Há empresas ainda hoje, multinacionais, que você tem departamentos que uma pessoa não pode entrar porque ela não é negra, ou porque ela não é branca, e estamos falando da base das coisas. Eu vejo relatos ainda hoje... ‘Se você pediu para levar o documento lá, pede praquela outra pessoa, porque não é legal eu entrar lá naquela área’. Isso é um modelo da estrutura racializada americana. Nós aqui temos essa outra visão. Então, nos grupos de afinidade, qual era a diferença? Eu tentei de tudo que para discutir a questão da mulher

a gente criasse um grupo de gênero. Então, isso implicaria em ter homens e mulheres. Manteria a prioridade nas situações que as mulheres enfrentam, porque ela é ausente. Mesmo quando ela entra, ela enfrenta as barreiras de um mundo masculino, masculinizado e masculinizante, outro termo que eu criei para facilitar a estrutura normativa. A branca, branquizada e branquizante, hétero e cis, e enfim. O grupo sempre traria os dois e sempre de olho na empresa. Como é que eu contribuo para que a empresa lide melhor com esse tema? É diferente da sociedade americana, em que eu entro na empresa já organizado. Eu estou na comunidade, eu já faço parte, aquela coisa de vizinhança, você mudou, faz parte eu te levar uma torta no dia da sua mudança, eu vou lá dar as boas-vindas. Eles têm um senso comunitário, uma comunidade que a gente acusa de individualista, e que é, por outras questões. Mas você vê, é incrível, né? Onde a mulher não vai de salto alto, da casa até o trabalho, ela vai com tênis, e pega metrô... Então, o elitismo brasileiro é um nojo. A gente tem outra sociedade. Aí, não deu, aí você está cheio de grupos de afinidade que cumprem o papel de ajudar a empresa a lidar melhor com o tema, porque ele se reúne como se fosse americano, e não é. Porque não está organizado, não é gente que está participando de jantares, pela questão da AIDS, que vive no movimento LGBT na sua comunidade ou no país, quando chega na empresa, está querendo que aquele espaço também expresse isso.

Thiago, da YZ, conta sobre sua experiência.

Eu, no meu trabalho, eu procuro chamar de grupos de afinidade. Eu não chamo de identidade... que é justamente no... não é, como eu falei, não a questão de certo ou errado. É uma opção. Eu chamo de afinidade porque eu quero, inclusive, garantir um espaço para os aliados ali, né... Eu quero que as pessoas heterossexuais que aproximem do grupo LGBT, porque elas são aliadas que vão ajudar o tema avançar, são elas que têm que ser educadas. Se eu ficar cercado só de quem já faz parte do meu grupo... a gente tem algo valioso importante ali: compartilhamento de experiência. Mas eu preciso educar quem não faz parte, quem não tem a vivência. O grupo de afinidade é um espaço importante para compartilhamento de experiências. Acho que o primeiro lugar... e... é um espaço importante para provocar a empresa para trazer quais são as questões de algumas daquelas pessoas, ali. Nós, mulheres nessa empresa? Nós, pessoas negras da sua empresa? Quais são nossas pautas? Quais são nossas reivindicações? O que que a gente espera da organização? Essas pessoas também podem ter um papel pedagógico, que é dito que... o cargo... lideranças, eventualmente educar seus pares, seus colegas, para olharem para essas questões também. É... quando a gente lança um grupo, de uma empresa, pensando na LGBT, não é todo mundo que vai vir no primeiro momento. Porque vão vir as pessoas que já estão fora do armário, aquelas que já se sentem mais à vontade, outros e outras talvez não venham nunca. Porque sair do armário é uma decisão de cunho absolutamente pessoal.

Theodoro, da IPGN, relata:

comecei a ir para muitos Fóruns ligados nessa temática, né... todos os Fóruns que você pode imaginar, encontros, diversidade, é... Fóruns de

sustentabilidade, que tinha pauta... enfim. E o que eu mais vi foi: homens brancos, cisgênero, homossexuais. Eu quase não vi lésbicas. Eu quase não vi bissexuais, transexuais, então... quiçá, negros, deficientes... Na IPGN, não a gente não tem grupos de afinidade formais, né? Assim... na informalidade, existe. Foi criado, há um ano, um grupo informal dos trabalhadores da empresa e é uma coisa muito orgânica, né? Hoje, temos acho que 40, 50 pessoas, nesse grupo. É quase nada dentro da empresa, mas cada vez ele aumenta mais. Cada dia chega um novo, no WhatsApp. O nosso é bem modesto e ele nasceu através de força sindical. O representante do movimento LGBT, da força sindical, criou e acrescentou também as mulheres. Então, aos poucos, é... o grupo que tá... tá ganhando força. E a gente troca conteúdo, filme, que é o propósito dos grupos diversidade, né? Eu acho que o grupo de diversidade... eu fico um pouco preocupado de emitir minha opinião a partir de uma perspectiva que é acadêmica... dentro do que eu pesquisei é muito positivo, mas olhando para a cultura brasileira... Então, por que que eu tô te dizendo isso? Porque eu acho que, primeiro, grupo de afinidade pressupõe senso de coletivo. Eu acho que... e é uma leitura muito particular minha, eu não tenho referência bibliográfica para afirmar essa percepção. Mas, eu acho que a gente... nós temos uma cultura muito individualista. Eu acho é o contrário desse imaginário coletivo, que o brasileiro é solidário, que o brasileiro tem senso de coletividade. Eu não acho que o brasileiro tenha nada disso! Eu acho que o brasileiro não é um povo que se articula comunitariamente. É como o norte-americano, por exemplo, né? Você vai... embora eu nunca tenha ido nos Estados Unidos, mas lendo muito sobre a cultura deles... eles têm lá a articulação do bairro, dos associados do bairro e dentro desses coletivos tem o movimento LGBT, tem o movimento de negro, tem o movimento de mulher, até o ponto em que eles têm bairros em que esses clusters são mais concentrados... A gente não tem isso no Brasil, sabe. Então, eu acho que está para além, e, por isso, que é difícil dar liga. Porque a gente não se enxerga como pertencente a um grupo. Eu acho que a gente não... eu acho que só dá certo se isso acontecer uma maneira fluida, dentro da empresa. Porque se eu crio só por criar, se isso não se traduz como uma necessidade daquele coletivo, não vai vingar. Então, tem que ser, tem que ser uma célula viva, sabe? Assim... aquilo tem que acontecer espontaneamente. Então, por exemplo quando um grupo é criado no WhatsApp e o grupo se reivindica, querendo ter um espaço para trocar, eu acho que aí tem legitimidade. Então, acho que, pra isso acontecer, deveria ter um sponsor dentro da empresa, ou seja, um patrocinador que dissesse, 'vamos articular, vamos fazer acontecer, né? Vamos organizar para trocar conteúdos'... E aí, eu acho que isso aconteceria, porque eu teria uma pessoa dando voz e pessoas que se veriam ali representadas, para colocar sua voz, né? Então, eu acredito muito na tutoria, no patrocínio, na mentoria... Na IPGN, grupos de afinidade não existem. Já aconteceu da gente ter subcomissão de diversidade. A gente tinha um board estratégico, com executivos que tratavam questões de diversidade. Isso é muito importante, porque era uma discussão de alto nível né... Não há mais, acabou. Acabou com a transição de governo.

Aline, que também atua na IPGN, dá sua impressão:

Na verdade, não tem um programa. A gente tem um comitê que começou justamente nessa época, aí, que tinha esse programa de pró-equidade de gênero e raça, né? E esse programa, acho que até foi descontinuado, mas a

gente tinha, a gente começou o comitê com algumas ações. Era dentro da área de Responsabilidade Social. Na verdade, ainda tá dentro da gerência de responsabilidade social, que é a gerência da nossa amiga em comum. A gente tinha algumas ações, que a gente fazia internamente, né? O comitê era com pessoas de várias áreas, né... tinha uma representatividade de várias áreas da empresa e a gente... fazer algumas ações, assim... Mas a gente nunca chegou a fazer um censo. A gente fez palestra, tinha as datas lá do calendário que a gente seguia e tal... mas não tinha uma ação mais estruturada. A gente queria fazer um censo... não conseguiu e tal. Uma outra empregada, que foi ameaçada, que é lésbica, então eu comecei a ter alguns relatos dessas pessoas e aí eu fiquei bem incomodada com isso. E aí eu criei um grupo no WhatsApp, agora no início do ano. Eu criei um grupo de diversidade, lá na empresa, no WhatsApp para gente fazer esse acolhimento. Foi agora, nesse ano. Agora, na pandemia. Eu criei esse grupo de WhatsApp, a gente começou a conversar e aí tem um assessor da presidência. Assim... a gente sempre tem que ter os patrocinadores, né? Não adianta... se a gente não tiver gente engajada, que leve ou que escale o assunto, fica difícil, justamente, por causa dessa governança do comitê, que não tá legal. Ainda não tem muita autonomia para atuar. Então, a gente... eu criei esse grupo no WhatsApp. A gente começou a trocar várias ideias. Tinha pessoas da liderança, que são, né, da comunidade LGBTQI... Então, a gente começou a conversar e tal... trocar ideia... e aí foi quando surgiu... eu acho que foi por isso que a nossa amiga me indicou [pra você], né? Que aí, surgiu essa ideia de fazer o evento do orgulho LGBT. A gente ainda não estruturou esses grupos de afinidade, não. De comitês separados, mas também a gente vai levar essa proposta agora para a presidência... de estruturar esses grupos, mais separados, de afinidade para a gente poder, até, ter mais representatividade em cada um e fazer ações específicas. Como a gente viu, em algumas empresas... já... eu tenho... tenho participado de alguns eventos, alguns fóruns e até tenho contato no LinkedIn. E a gente vê como é que as outras empresas estão se estruturando para poder acompanhar. Ah... eu senti que tem uma demanda reprimida, dentro da empresa, que as pessoas não falavam muito sobre isso. E aí, uma começou a chamar outra, várias pessoas interessadas no assunto e que achavam que, sei lá, talvez não fossem ser ouvidas num período próximo... aí... mas, elas conseguiram se manifestar pelo grupo e inclusive a gente trocou. A gente troca muito material, troca muito evento. Agora tem muito webinar. A gente troca, a gente já pensou em algumas ações, assim que eles sugeriram no próprio grupo da gente... fazer um programa para estagiário... assim... mais diverso... E, enfim, eu tô até anotando as ideias que estão surgindo no grupo. Mas dá para ver, claramente, que é uma demanda da empresa... assim, que as pessoas querem falar sobre isso e valorizam isso. Até pelos estudos, que tem saído aí... na importância da diversidade e talvez não seja um assunto muito... amplamente... que as coisas não têm um conhecimento amplo. Mas elas sabem da importância, assim... do assunto. É, então, eu acho que já é um bom passo e a gente também tem uma boa receptividade da alta liderança, agora com essa mudança toda de liderança. A gente percebe que tá um momento propício para falar sobre o assunto. É... o que eu vejo é... o que eu vejo é isso, a gente estruturar pra ter uma... pra ter uma governança, pra ter uma certa independência, né, de atuação. Talvez, até uma verba para atuar, né, assim... Então, é isso que... A gente vai fazer até uma apresentação agora, em agosto, para validar isso. Porque a gente tem um regimento, tem uma política, tem os documentos que vão nortear nossa atuação, para não ter que ficar dependendo de... né... e uma coisa que a gente tá tentando trazer é justamente esse olhar transversal, assim, né.. de tentar encaixar, de colocar

diversidade em todos os processos da empresa, não só... ah... vai ali no... no dia e faz aquele evento, faz aquela palestra... Então, por exemplo, semana passada teve um Fórum de transformação digital. Aí eu pedi uma fala, pra falar sobre cultura e falar sobre diversidade, sobre cultura inclusiva dentro desse Fórum, que é um Fórum de inovação... vai ter ambientação, vai chegar gente nova em algum momento... Então, a gente vai lá, na ambientação, como aquele empregado falou que ninguém falou de diversidade, né. Então nossa ideia é ir lá e falar. Aí, já ir se criando uma consciência realmente coletiva e tentando adotar nos processos mesmo, dentro da empresa, no processo de estagiário, dentro do fornecedor lá que a gente está contratando. Então, é um caminho longo. Aí a gente precisa, realmente, desse comitê bem ativo, pra seguir esses planos. E a gente precisa de pessoas que queiram... que estejam interessadas... Aliados mesmo, né? A gente precisa até de um patrocinador, alguém assim...

Gabriela Blanchet demonstra reservas quanto ao tema.

É, grupo de afinidade tem as coisas legais, mas eu acho que a gente tem que tomar um pouco de cuidado né... Eu sou da área de RH enfim, mas eu arrisco dizer, do que eu já li, do que eu já estudei, do que eu já discuti, que você precisa primeiro, na hora de escolher os grupos, tomar um certo cuidado com a própria inclusão, porque senão eu já vi casos de empresas decidirem... 'ah... nós vamos contratar próxima leva de trainee 50 negros'! E aí, não preparam o ambiente para receber essas pessoas, né... 'ah... quero contratar uma pessoa negra, mas aí a pessoa entra naquele ambiente e ela não se sente à vontade, ela não se sente parte daquilo ali... Elas acabam ficando no grupo delas e não se misturam. Então, aí você cria dois grupos, o grupo de um pilar da diversidade, andando junto, e os outros lá... Então, é legal você ter um grupo de afinidade, mas é legal você também proporcionar essa inclusão de uma forma correta, que dê certo, né? Senão, vira uma inclusão de mentirinha, só no discurso!

Tathiana, conta:

Hoje fizemos uma sala de convivência dentro da empresa... é uma sala de convivência com... trazendo todas as mensagens que a gente acredita, né? Então, a gente já começou... nessa sala tem filmes sobre respeito... Depois eu pego lá a listagem ao universo LGTBQI+, tem respeito às mulheres, às religiões, têm revistas, tem reportagens... Então, não é uma sala de alimentação. As pessoas almoçam, comem e depois vão lá pra socializarem, lerem sobre o tema. Então, esse foi o primeiro passo pra gente começar a falar disso de forma natural... Acho que é extremamente fundamental, né... porque eu nunca vou saber exatamente o que eles passam, eu nunca vou saber exatamente o que eles tiveram que viver até chegar naquele ponto, se eu sou branca, se eu sou classe media alta, se eu estudei em escola particular, se eu sou de uma família tradicional... Então, ouvi-los e trazê-los para discussão dá muito mais... o assunto fica muito mais genuíno e a gente consegue realmente desenvolver a empatia e abrir a cabeça pra acolher e pensar coisas e processos. Enfim, em regras. Não regras, mas políticas muito mais acolhedoras e verdadeiras para eles.

Bruna relata como acontece na Plataforma Digital.

Dentro da Plataforma Digital, a gente tem diversos comitês, né, que são os ERGs, né, que chama, o ERG. Então eu faço parte do grupo de mulheres. O employee resource group. Então, são grupos que os próprios empregados, né, eles... eles se voluntariam para fazer o grupo acontecer. Então, a gente tem o grupo das mulheres, tem um grupo LGBT, tem o grupo de pretos, pretas, tem o grupo de latinos e assim vai. E os próprios funcionários, eles se unem em grupos. E aí, a gente tem reunião, a gente traz convidados, a gente conversa sobre isso. No site, na aba de carreiras, quando você entra lá, tem algum campo que fala desses grupos. Acho que é a parte de inclusão. Eu não sei se a localização dele tá fácil... ele deve estar muito escondido. Mas aí, ele tem todo... tá elencadinho, por tópicos, todos os grupos e o que cada um deles representa. Os grupos, eles não são feitos por pessoas da área administrativa, de RH, não. Eles são feitos por pessoas, assim, como eu, que têm um trabalho comum e se voluntaria para entrar nos grupos e as outras pessoas se juntam e tudo mais. O que a parte do administrativo, RH, faz é realmente nesse setor de diversidade e inclusão, né, que eles chamam. E aí, tem uma pessoa que cuida de... isso... que depois eu posso também te indicar, que o trabalho dela é esse, é fazer programas para atrair mais diversidade e mais inclusão para dentro da empresa. Então, hoje no Brasil, no grupo de LGBT a gente tem umas 380 pessoas, né? Nesse grupo, a gente tem uma agenda mensal. Então, ela fica fixa. E aí, as pessoas colocam lá na agenda do Google, né, adiciona o nosso nome, como uma das agendas. E aí, fica lá, fixo no seu calendário. Mas a gente tem, a cada 15 dias, né, tem uma reunião. E quando tem algum evento, muitas vezes, esse evento é uma vez por mês. Tá que é um evento quando a gente tem ali alguma discussão ou alguém de fora que vai falar com a gente. A gente usa uma ferramenta que a Plataforma Digital tem, que se chama Slack. Não sei se você já ouviu falar... o nome é S L A C K, é como se fosse um WhatsApp corporativo, onde você faz grupos e aí você conversa no grupo. Inclusive a minha chefe e a par dela, elas são mulheres héteros e elas sempre usam o de aliado e é isso, sabe... se você quiser, tem também o de aliado para... tem o de aliado para grupo de pessoas pretas. Então, em treinamentos, em reuniões globais, todo mundo usa e todo mundo adora. E todo mundo fala sobre isso, sabe? Ninguém fica desconfortável de falar... Tipo, eu terminei com a minha namorada, sabe? É normal. Assim, eu vou lá e falo. Eu não sei se eu tivesse numa empresa... Vou falar do meu caso. Eu já trabalhei numa pequena startup e eu saí de lá porque eu tive preconceito do meu chefe. Então, nessa startup, com aquele chefe que eu tinha, eu não falaria... 'ai, terminei com a minha namorada'! Nem falaria perto dele, sabe? E aqui eu só falo, né, com maior naturalidade!

Na IPGI, os grupos ou redes de afinidade, como são chamadas, são muito empoderados. E, talvez por ter essa consciência, João passou boa parte do tempo da entrevista se referindo a eles. Segue a narrativa:

Globalmente, a IPGI já tem uma pegada de diversidade e inclusão muito forte. A gente tem uma vice-presidência global de diversidade e inclusão, que cuida da estrutura. Daí, dos 'business cases' que a gente vai utilizar para pensar nas nossas questões, nas nossas iniciativas. Mas, no Brasil, pelo que eu me lembro, geralmente a gente faz referência a 2006, que é quando a gente criou a primeira rede de mulheres. Naquele tempo, era chamado

exatamente assim... rede de mulheres. De lá para cá outras foram criadas. Em 2010, salvo engano, foi criada a rede para pessoas com deficiência. E, em 2017, ou seja um pouquinho antes de eu entrar foi criada a rede da comunidade LGBTQI+. Aí começou a acontecer um fenômeno muito interessante... a gente iluminou a fachada dos prédios da IPGI com a bandeira e iluminou também a planta de lubrificante, colocou as luzes coloridas e tal formando a Bandeira LGBT na planta de lubrificante. E eu lembro que, naquele dia, um senhor veio falar comigo. 'Olha, eu queria falar com vocês, porque a IPGI, com essa coisa de diversidade, só fala da questão dos gays e das lésbicas e tal... eu sou evangélico, daqui a pouco minha mulher vem com os meus filhos me buscar aqui, como é que eu explico isso? E me tocou pra caramba... Porque, primeiro... de fato, naquele momento tinha um movimento muito mais forte da difusão do LGBT do que qualquer outra [rede de afinidade], então as pessoas entendiam, né, ou quem não tava dentro do movimento de diversidade, como um todo, entendia que pra IPGI falar de diversidade e inclusão, era falar da comunidade LGBT. Porque as outras redes estavam menos atuantes. E aí a resposta pra esse moço foi que... 'só de você tá falando comigo sobre isso, já mostra como a gente preza pela transparência, porque numa outra empresa a gente nem ia querer ouvir a sua opinião e tal'... Mas, vale a pena discutir. A gente combinou, fez uma reunião com ele e com o pessoal da rede pra criar uma sensibilização em relação ao assunto. Mas me chamou muita atenção essa coisa do polo estar muito acima das outras. A rede LGBT... aquela pessoa com quem você falou, por e-mail, Anthonio, ele é o fundador da rede. E ele era assim... um ás! Super engajado, energia altíssima, criativo pra caramba. Então tinha muita coisa falando de LGBT. Então, quando eu entrei, eu chamei ele para conversar, para entender o que tinha de diferente, o que a rede LGBT tinha de diferente das outras. E percebi que tinha a ver com governança, com estrutura, uma forma de trabalhar um pouco mais organizada. E eu fui estudar um pouco sobre isso. Peguei um pouco do material Global, também, tal... e vi que, de fato, uma rede de afinidade ou... hoje em dia, a gente chama de 'rede de empregados'. A gente chama ultimamente... a gente já chamou de grupo de afinidade, a gente começou a chamar agora de rede de empregados, porque a ideia de 'rede de empregados' é que você inclui os aliados... quando você fala de grupo de afinidade parece que é só quem tem lugar de fala que pode estar naquele grupo. Quando você vai para esse segundo movimento é que você tá chamando gente, mesmo que você não tenha afinidade, não tenha lugar de fala, pode contribuir e pode muito! Voltando, a rede de empregados, ela precisa... ela geralmente começa de maneira desorganizada. Começa com pessoas que acreditam em determinado tema, começando a vocalizar, a se reunir para falar sobre o assunto. Em geral, vira um muro de lamentações, também. Essas primeiras reuniões são pra reclamar da vida, da estrutura da empresa, reclamar da comunidade e tal, num sei o que. Mas, à medida que ela vai evoluindo, pra ela ter sucesso, ela precisa de um pouco mais de estrutura. E aí, a IPGI... é a organização! A empresa precisa ajudar nessa... nessa estrutura, porque senão vai sempre ficar esse grupinho de pessoas que falam de um assunto, mas que não movem o assunto para um patamar diferente. Entendendo um pouco disso, eu propus, eu chamei as redes. Na época, a gente tinha três redes. Em março de 2019, a gente teve a quarta rede, que é a rede pra equidade racial. Mas naquele momento, eram três redes. E coloquei a gente pra conversar, para entender, pra gente entender como é que a gente poderia não diminuir a qualidade e a quantidade de evento da rede LGBT, mas aumentar as outras. E aí, essa proposta foi sendo lapidada e no mesmo ano de 2018, no final de 2018, a gente começou

a criar a governança da rede. Essa governança, basicamente, fala da estrutura, papéis e responsabilidades... Tem um orçamento próprio para cada rede também. E a gente criou uma área de apoio... As redes já tinham patrocinadores, líderes seniors, que eram os sponsors. Mas eu criei papéis específicos para esses líderes, para eles trabalharem de fato com alguma coisa palpável e não ficassem só... 'ah... eu patrocino'. Tem responsabilidade com a rede! Então, essa estrutura dentro da rede, o board ele tem o chair e o co-chair, o líder e o vice-líder da rede. Embaixo dele tem três pessoas, uma pessoa para garantir que as finanças da rede estão controladas, uma vez que agora eles tinham um orçamento próprio; uma pessoa para pensar, pra propor qual é... quais são os movimentos de educação e sensibilização que eles querem fazer; e uma terceira para, de fato, operacionalizar os eventos. Então, esse grupo de pessoas, eu to falando de cinco posições, podem ser mais pessoas, mas esse grupo de cinco posições, ele é a parte central da rede. Óbvio, tem os membros, têm as pessoas que são aliadas e tal. Mas essa parte central é o coração. E é desse grupo que as iniciativas vão acabar saindo... e aí a gente começou, a gente passou 2019 lapidando esse trabalho e tal... a gente tinha um apoio muito forte do country chair, ainda tem... e esse apoio ajudava a gente a ir se movimentando. Depois disso, eu também propus duas coisas, que eu acho que ajudaram nesse movimento: um foi pensar quais eram os papéis das redes, qual era o papel de fato de uma rede dentro de uma empresa e a gente chegou em quatro papéis, quatro importantes pilares. O primeiro é de capilarizar a discussão, de garantir que lá no Recife, lá na planta de lubrificante, lá na plataforma offshore, vai ter alguém que vai ter condições de discutir um assunto, de levar alguma questão sobre diversidade... O segundo, ele geralmente está misturado, que é sensibilizar e educar. Os eventos têm que, de alguma maneira, estar com o foco de sensibilização e educação para a população interna ou externa. E o quarto, que é talvez o nível de maturidade mais alto, quando a rede atinge, que é o de gerar demanda. Que aí, é a rede se organizando pra falar dos seus problemas e propondo soluções para a organização. Que é um nível mais alto, que sai daquela coisa do muro das lamentações. Ele passa pro outro estágio, que é de propor melhoria, e cobrar também. O movimento também melhorou um pouco nisso e melhorou também porque a capilarização aconteceu de ter mais gente das redes nesses lugares, que são membros da rede, já dentro do comitê. Então, capilariza naturalmente, por que? Porque tem gente lá e os eventos começaram também a ser pensados mais amplamente, tanto que, no final de 2019, a gente foi convidado... 2019 foi primeiro ano em que a gente teve uma hora e meia dentro dessa reunião [de business plan] para falar sobre diversidade e inclusão. O meu plano estratégico de 2019 foi o empoderamento das redes. Então, o que eu vendia para a liderança senior é que o nosso trabalho em 2019 era empoderar as redes. Em 2020, nosso trabalho é gerar demanda, ver quais são demandas que a gente poderia fazer, quais são os projetos que a gente poderia fazer pra incluir. Mas, 2019 foi empoderamento. Então eu sou suspeito pra dizer que... eu acho as redes fundamentais! Eu acho que uma empresa que, de fato, quer avançar na discussão e na cultura inclusiva ela precisa fortalecer suas redes, ela precisa dar o protagonismo que essas redes precisam pra avançar...

Antonio comenta sobre o início da implantação das redes de afinidade na IPGI:

Porque aí, em 2016... é ... quando as pessoas falavam: ah, não, a gente é pela

diversidade. Eu falava... não, não, não... na gente vai falar aqui de LGBT. Ahhh, não... mas é tudo... Não!! A gente não é igual, a gente não quer ser igual, a gente é diferente e a gente só vai crescer enquanto sociedade se a gente falar das nossas diferenças, e de como a gente acha similaridades nas diferenças. Mas não é todo mundo igual. Tipo... não. E acho que essa abordagem foi muito rica assim, porque as pessoas tinham... tinham receio de falar sobre a temática... principalmente LGBT. Acho que pessoas com deficiência, mulheres, se falava... mas ainda... também era uma ótica muito superficial, assim, uma ótica muito insipiente. Em algumas empresas, as pessoas, elas... elas pedem que essas redes elas sejam guiadas majoritariamente pelos grupos minoritários. Na IPGI, elas são lideradas pelos grupos minoritários, mas a gente sempre fala que a rede LGBT não existe por causa dos LGBT's. Ela existe porque as pessoas não entendem a realidade LGBT. A rede pelas pessoas com deficiência não existe... aqui, que a gente fala muito aqui na IPGI: não é a pessoa que tem deficiência, o ambiente é que não é acessível para aquela pessoa. Então, a gente sempre parte de um olhar empático, do tipo: as redes não existem só para aquelas pessoas fazerem um gueto, né... a ideia não é você 'guetizar' a coisa e excluir? Não! É a gente chamar para conversa. Então, rola muito essa interseção entre as redes, assim... e é isso. Acho que é um outro ponto muito importante, né? Uma vez a gente ia fazer uma apresentação da rede LGBT, na fábrica e a gente falou um pouco de racismo, muito brevemente assim. E é a fábrica, tem operadores, pessoas que tem menos escolaridade, e essa... esse gatilho de você conectar que o racismo é o mesmo preconceito que a homofobia, só que de uma forma distinta, é muito legal porque aí o cara pensa 'putzz... eu já sofri racismo, então, eu não vou fazer homofobia. Putz... eu fui racista'... e isso é muito legal. Eu acho que isso tem rolado muito na IPGI, hoje. Assim, você vê... todo mundo tem uma causa na IPGI, hoje. E isso é muito legal! Então... e todo mundo que fala assim: 'ah... não, essa história aí não... isso é mimimi'. Aí, ouve uma história e fala: 'putz, não é mimimi'! E é muito legal, cara... assim, hoje em dia, assim eu acho que em termos de clima organizacional, motivação, realmente tem sido uma coisa... legal. Eu acho que... é acho que, primeiro de tudo, é... uma união de agendas. É... a agenda LGBT tem que andar com agenda de pessoas com deficiência, que tem que andar com agenda de equidade de gênero, que tem que andar urgentemente com agenda de inclusão racial e com toda... a agenda de refugiados e com agenda etária, que é um problema grande nas empresas hoje, etarismo... que dizem aí que é o próximo... 'the next big hot thing' em diversidade. E acho que essa união de agendas, ela tem que acontecer. Entender que ao fazer agendas, elas são interseccionais e se perpassam.

Nesta seção, diferentes participantes fizeram relatos em que demonstram a importância da interseccionalidade das agendas. Para Djamila, o conceito

é sobre a posição ocupada por cada grupo, entendendo o quanto raça, gênero, classe e sexualidade se entrecruzam, gerando formas diferentes de experienciar opressões. Justamente por isso não pode haver hierarquia de opressões, pois sendo estruturais, não existe ‘preferência de luta’ (RIBEIRO, 2019, p. 71).

Para Haider (2019, p. 64), “os que possuem mais linhas que se intersectam podem reivindicar o *status* de mais lesados e, portanto, são agraciados, no quadro jurídico ao qual a política é assim reduzida, com proteção institucional e de fala”.

Esta categoria conceitual emergiu após a categoria inicial onde a codificação linha por linha acabou sendo feita, por estarem carregadas de códigos característicos dos participantes (CHARMAZ, 2009, p.69). Apoio e redes de apoio, diferenças e similaridades, preconceito e homofobia, sensibilizar e educar são exemplos que permitem teorizar sobre a importância do protagonismo dos movimentos civis e dos aliados na garantia dos direitos e da representatividade da população LGBTQIA+ nas organizações e fora delas.

4.1.2.5 Dimensão Academia: A oferta de disciplinas e o estímulo à produção e publicação de artigos acadêmicos contribuem para a disseminação das melhores práticas de Gestão sobre diversidade e inclusão nas organizações brasileiras

Na última dimensão analisada, Academia, estão agrupados os códigos que contém referências sobre estudos, metodologia, publicações e comparativos da *performance* academia *versus* mercado, sendo este o que foi motivo de investigação e que fez emergir a teorização de que a oferta de disciplinas acadêmicas e o estímulo à produção e publicação de artigos contribuem para a disseminação das melhores práticas de Gestão sobre o tema diversidade e inclusão, nas organizações brasileiras.

No preâmbulo da pergunta 8, discorri sobre a experiência em lidar com a escassez de literatura nacional sobre o tema D&I da população LGBTQIA+ e a percepção, a partir da imersão na ‘literatura cinza’, de que apesar de nenhuma empresa brasileira nascer inclusiva, elas estão se tornando inclusivas, com a assimilação de modelos importados de países desenvolvidos, onde práticas e literatura são mais avançados (BULGARELLI, 2008; POLESE, 2020; SALES, 2017; SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

Esta autora coloca a questão da seguinte forma:

Em meus estudos recentes, me deparei com dificuldade em encontrar dados relacionados a programas de inclusão e diversidade oferecidos exclusivamente à minoria LGBTQIA+ nas empresas. Em geral, nos relatórios de sustentabilidade ou nas páginas eletrônicas dessas organizações, as referências são genéricas ou específicas para gênero ou raça. Como você avalia essa realidade?”

João, da IPGI, revela:

Pegando o exemplo... o que vem lá de fora, geralmente, vem com essa roupagem de diversidade e inclusão importante. Quando isso entra no país, como a gente também tem uma liderança senior no país, obviamente, e essa liderança senior também é vocal, apesar de terem variações de localidades, até na aceitação dos raciocínios. Hoje em dia, eu diria que dos nossos oito vice-presidentes e diretores que a gente tem, todos eles são de alguma forma, ou de outra, vocais e participativos na descrição.

Um exemplo que Thiago traz é o da ‘tropicalização’. Ele conta:

Houve essa tentativa, como o mercado diz, de tropicalizar... houve essa tentativa, mas... das empresas brasileiras. A... eu diria que a resistência, ela é um pouco maior... só nas brasileiras, não. Tem uma história de mercado... eu não consigo confirmar para você, eu não sei se é verdade, mas o mercado conta de duas grandes empresas multinacionais, de origem espanhola, que quando criaram no Brasil os seus programas de diversidade e inclusão não foram autorizadas pela Espanha a criar o pilar LGBT . E a Espanha falou ‘esse não é um tema que se fale e então não criem’ . Mas o Brasil tava mais avançados do que a Espanha e essas empresas tiveram que correr atrás do prejuízo, porque a repercussão ficou negativa e elas tiveram que lançar o pilar e mostrar pra Espanha... ‘aqui se fala’, né? Então, acho que muita gente também não pensa cultura de uma forma hierárquica... os Estados Unidos estão mais avançados porque olham para a pauta há mais tempo, mas eu também não acho que a gente tá tão diferente, ou tão atrasado em relação a países, sobretudo da Europa Ibérica.

Thiago diz, ainda:

Eu diria assim, que até agora, quem foi a principal locomotiva dentro do meio empresarial, foram as empresas multinacionais, sobretudo as de origem norte-americana. Se a gente tivesse tendo essa conversa há três anos, eu diria para você, Neide, cadê as brasileiras? Elas têm que chegar e tal... Elas têm se aproximado mais lentamente, mas elas têm chegado. Hoje a gente tem mais empresas brasileiras olhando para o tema do que nos últimos 2, 3 anos. Não, não era assim antes... eram sobretudo as multinacionais. E de origem norte-americana. Quando a gente olha para o tema LGBTI e de forma mais específica é, eu acho Neide, que as empresas... que as que estão fazendo um trabalho sério elas estão ocupando inclusive um vácuo um espaço que as políticas públicas deveriam ocupar, né... Se eu olho pras culturas, aí pra finalizar aqui e te dar essa perspectiva mais ampla, eu diria que, nas

multinacionais de origem norte-americana, e até por conta de toda essa discussão ter começado nos Estados Unidos, muitas vezes elas vêm com os guidelines, né... E aí, é... pra trabalhar esses temas... E hoje, elas vão adaptando mais ao contexto local. Coisa que não faziam há dez anos. Há dez anos, era basicamente fazer um top-down do que era feito lá fora, nos últimos anos.

Aline, da IPGN, compartilha sua visão:

Eu não sei... eu acho que é uma questão de Cultura, mesmo. Acho que as empresas não estão ainda no nível de maturidade, assim, tão grande a ponto de prestar contas, talvez sobre... sobre isso. Apesar de que o Great Place To Work, assim... não sei, talvez elas estejam um pouco mais avançadas. Essas empresas que estão nesses rankings, não sei... Então, acho que você pesquisou mais que eu... mas por exemplo... assim eu acho que não tem muito essa cultura de divulgar, talvez não é um tema... acho que ainda tem muito essa coisa da Responsabilidade Social, né, de falar de sustentabilidade, mas a diversidade talvez fique num âmbito muito interno, como é o nosso caso lá, né? Não se fala muito para fora, assim, das ações que estão fazendo... E pode ser também assim, até pode ser ou não ser uma coisa ruim, se a empresa também não faz muita coisa e não faz sentido lá ficar divulgando, assim coisas, só para... como é que chama... tipo greenwashing, né? Mas tem um termo para diversidade... não sei se é diversity washing, tipo de divulgar sem, na verdade, estar fazendo muita coisa, né? Ah... fez uma palestra lá com uma mulher negra, mas não tem mulher negra na liderança, sabe? Então, não adianta muito ficar, talvez, fazendo, falando, sobre isso ainda, né, porque não tá no nível de maturidade muito alto... não sei só uma reflexão aqui, mas pode não ser.. mas eu acho que, por exemplo, as multinacionais estão mais à frente, assim do que as empresas nacionais, por exemplo. Porque lá fora já é um assunto mais falado, então acaba trazendo para lá.

Bruna, diz:

Então, o escopo dela [da Plataforma Digital] vem do Global, né? Então, alguém desse setor de diversidade e inclusão criou, né, o escopo desses grupos. E aí, eles foram passados para os países seguirem, ali, o modelo, né, o modelinho certo. E aí, cada grupo tem o teu Líder, né, a nível de país, e essas pessoas vão fazendo ali as ações. Mas, basicamente, o escopo, né, essa reunião de quem faz parte dos grupos, convite de pessoas de fora para falar e ações de voluntariado, né... então ajuda alguma ONG daquele assunto, ou ajuda alguma causa que precise, enfim... Diferença em termos de programas de inclusão e diversidade entre empresas nacionais e multinacionais? Totalmente! Cem por cento! Nem gaguejo de responder isso... é a galera... assim, eu tenho 26 anos. Quando eu comecei o MBA eu tinha 24 eu terminei com 25. Eu era a caçula da turma. Todo mundo tinha em média 32, até uns 48 anos. Assim... e todo mundo, em sua grande maioria, noventa por cento, era cargo de gerência pra cima, né? E aí, eu separo a sala entre empresas enxutas, startups, e corporações tradicionais. E dessas corporações tradicionais, a galera ficava perdida nessas aulas de liderança, inclusão... ficava perdida! Assim, era tudo novidade...

Reinaldo também faz comparações...

Eu fico super de olho lá fora, como eu te falei. Mas todas as empresas, em todas em que eu trabalhei implantando programa, fazendo o jeitinho brasileiro, o máximo que eu pude... Até faz sentido, porque, por isso os executivos fazem, porque ele não coloca a mão na massa... é o consultor! Você está na casa dos outros, você é visita... Todo mundo de fora elogia. ‘Nossa, no Brasil a gente tem muito a aprender com o Brasil.’ Por quê? Porque aqui é melhor? Não! É porque é diferente, e a gente tem um jeito próprio de lidar com esse tema, que lá fora todo mundo adora. Eu fiz a opção de não... você vê, eu fui na ONU. Mas eu fiz a opção de focar no Brasil. Se eu quisesse sair pelo mundo, fazendo coisa... podia ser um desses gurus internacionais. Mas não quero. Eu estou aqui, quero ir é lá para Uberlândia, na fábrica da Cargill... o tempo que eu estou lá... Não! Quero ir lá na base, Mato Grosso...

Teorizar sobre a Academia poder e dever assumir um protagonismo relevante nas questões ligadas à diversidade e inclusão da população LGBTQIA+ nas organizações brasileiras, a partir da oferta de disciplinas específicas e do estímulo à produção e publicação de artigos, contribuindo para a disseminação das melhores práticas de Gestão foi possível a partir da codificação focalizada, segunda etapa do processo de codificação. Nela se deu a constatação de uma preconceção pessoal sobre este tópico. Tendo produzido um capítulo de livro, em 2015, e publicado dois artigos sobre o tema, em 2015 e 2018, convivi com a escassez e dificuldade em acessar artigos acadêmicos nacionais, na área da Gestão e Interdisciplinaridade, que contivessem a palavra LGBT no título. Ficaram os indícios e a presunção de que os artigos internacionais, ainda que desconsiderassem as especificidades internas e demandassem a ‘tropicalização’ dos seus princípios para se adequarem à nossa cultura e realidade, serviam de modelo para a implantação dos programas de D&I, o que se comprovou a partir dos extratos dos relatos listados.

4.1.2.6 Efeitos da Pandemia

Além das questões abordadas e respondidas, que permitiram encontrar uma linha narrativa em torno das categorias conceituais (GRAY, 2012, p. 412) e, em especial, da ‘*core category*’ da teoria fundamentada, uma pergunta bastante pontual, específica do momento em que as entrevistas foram conduzidas e esta tese concluída, diz respeito à pandemia da COVID-19.

Em 30 de janeiro de 2020, a *World Health Organization* (WHO), deu o alerta sobre o risco máximo de contaminação do novo vírus, mas foi só em 16 de março que o Brasil parou por conta da doença que se espalhou pelo mundo, mudando hábitos, culturas e ceifando milhões de vidas (<https://covid19.who.int/>).

Dados do WHO, reportam que, em 4 de abril daquele ano, 1 milhão de pessoas estavam infectadas por COVID no mundo, um aumento mais de 10 vezes superior ao mês anterior. Em 18 de abril, foi lançada a campanha *'One World: Together At Home'* (Um só mundo, todos em casa).

E, naquele momento, as empresas precisaram se reinventar, aderindo ao conceito mundialmente implantado de *'home office'*. Plataformas digitais passaram a interligar pessoas, que passaram a trabalhar dentro de suas próprias casas, obedecendo às regras de quarentena e *lockdown*.

Apesar dos avanços em pesquisa e tecnologia, em janeiro de 2022, o mundo enfrentou a quarta onda da pandemia, que não dá sinais de terminar.

Sobre o tema, a pergunta de investigação foi a de número 10: De que forma a pandemia que vimos enfrentando, com o novo Coronavírus, afetou os programas de inclusão e diversidade nas organizações?

Thiago, da YZ, dá sua visão:

Como é que a pandemia se insere aí? Para mim, na minha visão, Neide, a crise depura, a crise separa quem olha para esse tema como um valor e quem eventualmente tava olhando porque tá todo mundo fazendo, eu tenho que fazer... Bem, quem tava olhando porque tá todo mundo fazendo e agora tem que fazer provavelmente, provavelmente, não continuou encontrou uma justificativa, eu perdi o faturamento etc... os demais encontraram uma maneira até no cenário aí, de redução de orçamento entre outras questões de manter a pauta é... ali, ativa. Mas para além da crise, tem uma... um elemento da crise que me preocupe especial que eu acho que é mais um tempo que vale a pena olhar em pesquisa, que é o distanciamento social. Porque a gente está, todo momento, quando fala de diversidade, a gente está todo momento falando sobre criar um ambiente inclusivo para as pessoas. Aí agora, a pergunta que fica é a seguinte, Neide, que ambiente é esse? Qual é esse ambiente uma vez que você não trabalha mais na empresa? Não... é isso eu acho que é uma bola que tá no nosso pé como consultor ... ele está no pé do meio empresarial, da academia, também pensar e aí eu te dou um exemplo uma cliente me ligava um dia me ligou um dia a contar a seguinte história: 'eu tô conversando com uma pessoa do grupo LGBT da minha empresa e eu percebo o seguinte - quando ela tá falando das questões variadas, o trabalho dela, ela fala aqui. Quando o tema era o grupo de afinidade, ela digita'. E aí ela falou para mim: 'eu não achei que tinha algo estranho. Aí resolvi depois mandar uma mensagem para ela pra perguntar se tá tudo bem. Eu percebi um comportamento diferente e aí o que o cara respondeu foi - 'não tá tudo bem, não tá tudo bem porque o meu espaço

seguro era a empresa. E eu estou agora em casa, com pai e mãe, que não aceitam a minha orientação sexual, embora eu tenha mais de 40 anos de idade e eu precisei voltar para o armário'. Esse para mim, Neide, o argumento definitivo para quem não vê valor nessa discussão. Muitas vezes, quando eu digo para você nas bordoadas que eu tomo na academia quando muitas... as pessoas dizem esse é discurso, isso é da boca para fora, eu digo 'bom é que você não tem a minha experiência'. Eu tô com as pessoas, eu tô no dia a dia e eu sei o quão valiosa é essa causa ali no varejo, para cada pessoa que pode se sentir ela mesma, que pode ser quem se é... e muitas vezes, olha por exemplo... te dando um exemplo. O indicador, é um indicador, é um KPI que pra mim como consultor é interessante, mas como uma pessoa LGBT é muito triste. É... não é comum, mas acontece de algumas pessoas estarem fora do armário na empresa e não em casa. Por que é que eu digo que como consultor é um indicador interessante? Porque é sinal que a política da empresa está indo bem. Agora, por quê que me entristece tanto? Porque é no espaço da empresa, só, que a pessoa pode ser ela mesmo e ela perdeu esse espaço agora. Ela perdeu porque a gente tem visto muito empresa, a meu ver de uma forma atribulada, pouco crítica, dizendo que 'ahhh ...agora nós vamos economizar tantos milhões em aluguel, vai ser 100% Home Office'... sem pensar no impacto que esse Home Office integral tem. Quer dizer é... ocasionalmente, pode ser legal trabalhar de casa, toda sexta-feira, eu tô super dentro. Mas eu quero ter a chance de poder ir para escritório duas vezes na semana ou quando quiser, para interagir com as pessoas. Esse é mais um aspecto que eu acho que tem que ser considerado.

João comenta:

A pandemia trouxe a virtualização de todos os movimentos, então tudo que a gente tem feito hoje... a gente tem uma plataforma chamada CW, que é a plataforma de interação e todos os eventos, de março pra cá, tem sido feitos nessa plataforma. E os número são impressionantes, assim... a gente teve evento que a gente tinha 300 pessoas conectadas... evento de diversidade... a IPGI tem 1.000 empregados.. 300 empregados, você pegou 30% da população em um evento, que é um número absolutamente mágico. O número de participações e quantidade de eventos mostra que a gente tá mais eficiente, tá mais efetivo e, então, por esse aspecto eu acho que a gente está mais... dá para perceber essa essa melhoria... Então, a pandemia trouxe essa... claro que a gente foi beneficiado por uma ação rápida da organização de criar essa plataforma e a plataforma tem tido sucesso. Então, acho que, sob esse aspecto, a gente melhorou. Entretanto, a presença no escritório... ela ajudava a gente a perceber onde estavam os problemas eventualmente, nas reuniões... no face to face, você eventualmente era mais fácil de uma pessoa trazer uma questão e tal. O mundo virtual, ele meio que criou barreira. Eu tenho trabalhado em investigações de situações em que as pessoas têm relatado uma pressão absurda com entrega de resultado. E aí, que o líder tá fazendo uma pressão muito grande e a pessoa acaba desmoronando. A saúde mental vai por água abaixo. Então, a gente tem visto isso. Como é que isso impacta uma pessoa com algum tipo de receio de se mostrar, uma pessoa com deficiência que a sensibilidade é mais difícil, ou alguém na comunidade LGBT? Não dá para saber tão claramente e aí, além disso, o convívio forçado da família, no meio familiar, é um outro aspecto, também, que tem causado preocupação.

Os casos de violência doméstica aumentaram pra caramba no mundo inteiro, né, por causa desse convívio forçado. E muitas vezes o agressor tá ali, muito próximo, e as pessoas estão vivendo num momento de estresse. E não é só violência contra mulher, é principalmente, obviamente, violência contra a mulher, mas é violência da família, violência contra o idoso, violência contra a pessoa com deficiência. Então, eu acho que, efetivamente, a gente melhorou, mas ainda é muito cedo para dizer qual é o impacto dessa falta de contato. Assim, só vai conseguir medir isso melhor, entender isso melhor, ao longo de 2021, quando as coisas começarem a voltar ao normal e a gente conseguir comparar... e até as próprias pessoas conseguirem se comparar. Mas não significa que a gente não tem feito, né? Porque essa plataforma do CW, a gente faz bastante coisas sobre saúde mental. Então, tem muita discussão sobre saúde mental. A gente fez uma quarentena de cuidado, agora, que foram quatro encontros, que a discussão eram quatro módulos, né... como é que eu cuido de mim? Como é que eu cuido do outro? Como é que eu cuido da família? E como é que eu junto isso tudo em alguma coisa que seja positiva? Aí, cada modulo a gente tocava num ponto específico e tal. A gente fez já umas três sessões sobre violência doméstica, também, sobre como identificar e são sessões que a gente tenta fazer para família, em horários que a família pode participar, estimula a participação da família, não só da pessoa da IPGI. E também... a gente tem uma coisa que a gente chama programa equilíbrio, que é um atendimento gratuito que leva em consideração aspectos psicológicos, financeiros e legais, principalmente. Dar apoio nesses três itens. E a gente monitora como é que tem sido a quantidade de atendimentos e quais são os tipos de caso, desde ansiedade, por causa do covid e tal, até convívio com a família, convívio com os filhos, convívio com o parceiro, quais são os principais temas... óbvio, tudo anonimizado. A gente não sabe, mas a gente tem esse acompanhamento. A gente, inclusive, expandiu esse atendimento agora durante a pandemia para dependentes não legais. Então, pai, mãe, irmão e tal podem ser atendidos por esse programa. E aí. a gente tem um banco de dados que vai mostrando e eu posso dizer: o número de casos de ansiedade e de estresse aumentou absurdamente, aumentou bastante... e a gente vai ter também... e muitos deles relacionados a relacionamento, ao conflito familiar, agora dentro desse conflito familiar vai ter isso aí... a não aceitação da família ou rugas antigas que vêm à tona... Aí... um monte de coisa pode tá ali. Inclusive essa questão de diversidade.

Antonio também aponta para as melhores práticas na IPGI, durante a pandemia.

Clima e motivação e isso... isso eu acho que isso recai sobre resultado. Eu acho que um bom exemplo é o que a gente tá vivendo na pandemia, né? É... muitas pessoas ... vai parar de falar de diversidade. Não, a gente aumentou muito as nossas ações de diversidade. Porque isso motiva as pessoas. Talvez... você tá em casa, fazendo seu trabalho do dia-a-dia, talvez não te motive... mas falar sobre um assunto que mexe com seu coração, principalmente quando tá falando com a base da empresa, eu acho que faz muita diferença. Agora, a IPGI é um ... é uma bolha, né? Então, assim... eu acho que pra maior parte das empresas não é percebido, ainda, pelos diretores. É.. e assim... isso gera uma disparidade muito grande, né? Assim... achar... é realmente... é muito diferente. Assim, eu acho que hoje, na nossa liderança, a gente tem realmente uma sensibilização, porque de fato as pessoas estão percebendo as mudanças. A gente tem olhado muito pra

questão sobre violência doméstica, como um todo. É... acho que eu falei muitas coisas aqui corporativas sobre o que é que a rede LGBT e talvez não tenha falado da principal que é ser uma rede de apoio para a comunidade LGBT. É... então... assim, eu não tive nenhum caso relatado. É... certamente deve ter tido... a gente deve ter tido casos disso [LGBTs tendo de 'voltar pro armário', por conta de ainda não terem se autodeclarado em casa]. A gente tem uma estrutura muito robusta, tem um trabalho fantástico disso, de programa de equilíbrio, de Global Help Line e as próprias gente que fazem essa rede de apoio para as pessoas. A gente tratou muito da temática de violência doméstica é ... com relação a mulheres, com relação a LGBTs e a gente reforça muito que esses canais, eles estão aí para serem usados. é... Eu não tenho dados específicos, mas eu sei que a gente tem os canais para tratar desses assuntos, da forma mais adequada. Acho que uma coisa importante também pra dizer, Neide, é assim... a rede ela não é um canal para receber esse tipo de denúncia ou... A rede, ela orienta, ela é uma rede de apoio mesmo, para explicar para pessoa que era precisa fazer. Ou seja, eu, enquanto presidente da rede, muita gente já saiu do armário para mim. Muita gente já contou casos de assédio para mim, às vezes a pessoa só quer desabafar mesmo e querer um conselho; às vezes a pessoa quer... não quer entrar com a pessoa tal e contar que me chamou de nome, que é inaceitável... eu quero entrar com processo administrativo contra essa pessoa! Então, a gente direciona, mas a gente não faz esse papel de investigador, por exemplo. A gente não é juiz, nesse caso. Mas a gente indica os canais adequados que existem e devem ser utilizados para essas finalidades.

Aline, da IPGN, conta que

a gente tinha algum plano de ação, aí... que a gente ia.... fez, ano passado inclusive, com uma política de diversidade... mas aí, com a pandemia, essas ações de meio.... que é.... ficaram de standby. E aí, esse ano, a gente.... aí, com a pandemia, né... a gente acabou. Agora, na questão da pandemia, né... do Home Office, lá... e a gente levantou a questão do 'Ah...como é que vai ser com... com os PcDs? Eles vão ficar indo e voltando com o notebook?'

Gabriela Blanchet, é mais otimista.

Olha, eu vejo muito... um mundo pós COVID... eu vejo assim, o mundo já tava caminhando para isso e o COVID veio para como fator acelerador. Mas vejo, no futuro, uma sociedade muito mais ativista, muito mais ativista, muito mais cobrando posições para desenvolvimento sustentável, e uma sociedade ativista vai empurrar as empresas a começarem a olhar para essas questões. Tanto que você vê, aí, os bancos que se juntaram agora, para evitar o desmatamento da Amazônia. Então, assim, eu, na minha visão, a sociedade vai começar a cobrar e vai empurrar as empresas que já estão nesse movimento. Porque a gente vê, aí, capitalismo consciente, sistema B, empresas humanizadas, tudo isso é reflexo... Enfim, mas as empresas... não, talvez agora, por conta da crise sanitária que a gente tá vivendo, a gente vai passar por aquele momento da falta de caixa, né, a empresa tá ali, segurando o caixa, gerenciando. E aí, talvez nesse momento, não vai ser o momento que ela vai investir num programa, por exemplo, de inclusão de LGBTQIA+, por exemplo, né.. Então, eu acho que a gente vai passar por isso, sim. A

gente vai ver as empresas tentando sobreviver. E aí as prioridades passam a ser outras e algumas vão encarar sim, isso como custo. Não vão enxergar a longo prazo, né? Vão pensar ali, a curto prazo, uma estratégia de sobrevivência... Acho que as que enxergarem isso, o valor agregado, que isso traz, a longo prazo, eu acho que vão até sobreviver e vão talvez atravessar essa crise menos arranhadas, porque você tem ali pessoas pensando de forma diferente. Vão chegar com soluções diferentes, vão trazer a inovação que é necessária para sobreviver esse momento...E eu acho que o tema agora inclusive é muito voltado na humanização no cuidado com os seus colaboradores. Então, você vê muitos movimentos de... até quando a empresa vai demitir, né, vai rescindir contrato, você vê aquela preocupação em algumas empresas de fazer de uma forma mais humanizada. Então, acho assim, alguns temas vão continuar a serem falados, né, mas por exemplo a gente não tá numa época de contratação... pelo contrário, né... então você falar que você vai ter um aumento de pessoas LGBTQIA+ nas empresas nesse momento, não vai... vai ter pouquíssimo, assim, raríssima a empresa, talvez supermercado. Enfim, as empresas que estão conseguindo faturar mais na crise, né... vai ter um programa de contratação, né? Mas, a maioria das empresas não vai contratar, nesse momento. Então, acho que a gente vai ter uma estagnada, pra sobreviver, ali a curto prazo, mas depois eu acho que esse tema vem total... com total força. Eu ouvi o Laurence Fink falar do ESG e falar que o S, que é de social, vem muito forte, e vem mesmo... que é o CEO da BlackRock, que tá falando...

Sandra Vale, comenta.

Na verdade, o grande baque agora foi na pandemia, né... porque aí... eu acho que entrou um outro cenário que, além disso tudo, eu também preciso cuidar da saúde mental dessas pessoas que estão sofrendo, né? Pandemia não tem resultado positivo, mas um dos pontos, digamos, de atenção mais interessantes também na pandemia agora é que a gente tava com muito receio do recuo das empresas, nesse momento, porque muitas estão com um déficit, né? Ou seja, teve impacto no negócio delas, em quase todas... Essas áreas também sofreram impacto, né... não tem como... Mas, na maior parte delas, esse tema ainda é falta de prioridade... só precisa ver qual o melhor caminho a seguir agora, né, por conta de todas essas dificuldades, né... E, então, acho que tem um bom caminho, aí, a ser percorrido, de interesses sim, em tratar isso...

Tathiana, reconhece:

Nós tivemos que nos reinventar, não só em relação a esse assunto, mas em processos, em pessoas e tecnologias, para que a gente pudesse se adaptar, aí. Eu tava lendo outro dia... nós escutarmos que tem mil mortos de COVID. É normal porque... Cara, não é normal! Nada normal... mas a gente já se acostumou. Ah... 1.200, 1.300... normal! Não é normal em lugar nenhum! Mas isso não nos afeta muito, né, e por que não ? Se a gente escuta que tem não sei quantos nos Estados Unidos, que na Flórida tá bombando... ohhh!! Então, eu acho que essa influência externa...ela traz uma influência muito mais nas classes das bolhas sociais do que das coisas que acontecem aqui. Então, acho que as pessoas da nossa bolha social, que eu chamo... quando

começam a discutir esse tema, não é porque ela olhou pro Brasil. É porque esse tema vem de fora, entendeu? E a pandemia, né, que entrou esse ano e mudou aí a realidade de todos nós... acho que não teve... ainda que tenha, algum setor que tenha pego uma carona aí de oportunidades, né, que também acontece, mas afetou todo mundo. Acho que isso afetou os programas de diversidade, nas organizações. Como no meu caso, por exemplo. Acho, por algumas questões. Primeiro por redefinição estratégica, mesmo, né, por sobrevivência das próprias empresas. Segundo, o mercado de trabalho ficou super restritivo, as empresas né.. as empresas estão contratando menos. Pelo contrário, estão no movimento inverso, de demissão. Quem hoje abre vaga vai ser cada vez mais restrito, né? Porque vai querer 'the best one' e se o 'the best one' não for dentro dos padrões que ele escolheu, ele não vai querer flexibilizar por questão de grana, mesmo. Então, acho que afetou bastante, muito, tanto que eu declarei aqui que o nosso atrasou um pouco porque estamos desde março trabalhando num comitê de crise, mesmo. Existe um comitê de crise pra passar por esse por esse momento entendeu... exatamente. Isso [a pandemia], o mercado... eu acho que afetou bastante.

Bruna relata sua situação.

Aqui, a gente tá, há quatro meses, trabalhando de casa, né... Então, não teve, até agora, nenhum Zoom educativo sobre nada disso. Mas, no dia-a-dia, estando no escritório, uma hora ou outra, num happy hour ou outro, eles trazem alguém de fora para falar sobre alguma coisa. Sabe, é bem legal isso! Mas via Zoom, até agora, não teve nada. Tá difícil conseguir fazer as coisas à distância, porque, se pessoalmente tem ali um desafio para engajar a galera, imagina à distância, né... Então, assim, tá um pouco difícil esse engajamento do pessoal... No grupo do Slack, que a pessoa só tem que escrever, tem ali uma conversa, a galera participa. Mas, nos Zoom, que a gente traz alguém de fora e tudo mais, a gente vê que o número não tá tão legal, sabe? E em Zoom, você consegue ver o número exato de pessoas. Então, assim... deu para ver uma diferença absurda. Vai de 100 pessoas que participavam de um happy hour, no escritório, 20 aparecem no Zoom ou 18... Então, caiu bastante e eu acho que é porque todo mundo também tá muito assim... que nem eu... meio desligado em relação a que dia que é, que que tem que fazer ou tá muito bitolado no trabalho e não tá olhando pros lados.

Cid Alledi Filho comenta os efeitos da pandemia.

Agora, se nada mudou [com a pandemia]?? Não... acho que mudou muita coisa! Agora, especificamente sobre minorias... Eu vejo como um programa de responsabilidade social e sustentabilidade, como um todo. Quando começou a crise, nossa... eu só vi uma empresa continuar com seu departamento de Sustentabilidade extremamente ativo, que foi a ENEL, que eu fiz muitos, muitos trabalhos com eles. Mas, porque eles fizeram Sustentabilidade... é... incorporada ao DNA da empresa, sabe? E isso foi interessante. Foi a grande sacada da ENEL . E não foi uma coisa à parte, para promover o bem. Não! Foi junto com a empresa... Entende? Ela tornou a estratégia dela... é totalmente baseado nessa questão da Sustentabilidade.

Então, se empresa tava fazendo alguma coisa agregada à parte, eu acho que esse povo deve ter sofrido. Agora, se foi junto com a estratégia... sei lá... acho que eles estão sofrendo. Outra crise é a econômica, que vem antes da pandemia.

Reinaldo Bulgarelli cita o Fórum:

Então, a gente defende como Fórum. Tem uma carta lá no LinkedIn, viu, que é bem interessante, que foi fruto das reuniões do começo do ano. Parece que já passou 10 anos, né? Acho que foi. A pandemia estava no começo, abril, a gente ouviu bastante as instâncias do Fórum e fez uma carta para os presidentes e botou ela pública, lá no LinkedIn. Ali tem 4 pontos pedindo para as empresas, não só por conta da pandemia, por conta da crise econômica mesmo, falando 'se você tiver que demitir, pelo menos monitore as demissões'. Porque a gente só fala de contratação, mas não de demissão. Na hora da crise econômica, que já veio antes da pandemia, que as empresas já estavam numa situação desse plano Guedes horroroso, que não está dando sinal de que pode dar certo... Porque podia, né? Num governo fascista, ter um plano econômico que desse certo ia ser difícil, mas... A gente já estava alertando. Com a pandemia, que aí é a terceira crise, a gente reforçou essa mensagem. Monitore, se precisar demitir, que o ideal é... não demita, faça força aí para não demitir. Mas se tiver que demitir, monitore! Porque a empresa tende a contratar os mesmos de sempre, homens, brancos, etc. E na hora da demissão, demitir os mesmos de sempre, mulheres, negros, LGBTI+, enfim. A gente agiu nisso. O que está acontecendo na prática? Olhando de orelhada, pelas reuniões. A turma, que nem hoje, duas... eram 40 empresas que a gente conversou hoje, na regional Minas Gerais e Rio de Janeiro... Eles estão contratando, e mesmo com dificuldades, estão mantendo... Leia-se, é uma elite de empresas, né? Eu uso muito esse termo. É a elite, não é o mercado brasileiro, é a elite engajada, com 50 presidentes que eu identifico como engajados, executivos engajados. Estão contratando pessoas trans. Algumas organizações estão olhando para a questão LGBTI+, porque é difícil, né? Você não tem indicação disso no IBGE, nas coisas toda. Você não está acostumado a fala. Então, você vê a rede social, o que a pessoa está apresentando. Só aí você já tem um recorte, quem tem acesso à rede social e à internet boa. Só com celular, você já tem um recorte. Mas há indícios de que essa população, nessa crise econômica e depois agravada com a pandemia, a pandemia agravando a crise econômica, a população LGBT fica, sim, à margem, por conta do desmonte das políticas públicas em função desse discurso reacionário.

Dados obtidos no WHO, em 28 de janeiro de 2022, às 17horas, no horário de Brasília, demonstram que, no mundo, são 364.191.494 casos confirmados de COVID-19, incluindo 5.631.457 mortes, bem como 9.854.237.363 doses de vacina foram administradas.

4.1.2.7 Saindo das Entrevistas

Nesta seção, estão expostos alguns temas ainda abordados pelos participantes, no encerramento das entrevistas, conforme pergunta-extra 12: “Ainda tem algum ponto que você gostaria de mencionar ou reiterar que não abordamos? Alguma pergunta que gostaria de fazer? Por favor, faça suas considerações finais”.

Gabriela Blanchet disse sentir falta de não termos falado sobre ‘gerações que estão vindo’.

Eu vejo os meus filhos... e eu acho muito interessante... e pela minha sobrinha. E o maior aprendizado que eu tive na minha vida foi com a minha sobrinha que virou para mim e falou: ‘tia a gente se apaixona pelo ser humano, não importa se é homem, ou se é mulher, é pelo ser humano. Se é uma pessoa boa, uma pessoa honesta, um ser humano bom, e que vale a pena, a gente não tem essa de ser homem, ser mulheres, ser isso ser aquilo!’ E eu fiquei assim... falei gente... que as pessoas tenham essa cabeça. E, claro, não tô dizendo aqui para pessoa ter um filho e falar que o filho não tem sexo, ele que vai escolher. Enfim, eu acho que tudo tem na vida, né... Eu acredito na ciência. Então, eu acho que realmente a gente nasce com o órgão feminino, órgão sexual masculino... E, enfim, lá na frente, se a gente se identificar, né, a gente tá no nosso direito... Mas tudo com equilíbrio, tudo né... nem oito, nem oitenta... Eu acredito muito nisso. E a lição que eu tive dela foi essa, assim, eu nunca vou esquecer... pra mim, é exatamente... é o ser humano. É olhar para as pessoas como seres humanos, porque somos todos iguais... é isso!

Tathiana também encerrou a entrevista falando das próximas gerações.

A minha esperança é essa geração que está vindo aí, que são super ligadas ao tema, né? Brigam, falam, acham tudo normal, brigam com os avós... Então assim, acho que tem um movimento aí, de naturalidade... Óbvio... falam, ah... eles exageram e tal. É, toda... todo momento, a gente precisa ir ao extremo, praquilo vir. A realidade. Foi assim com as drogas, foi assim com expressão de pensamento, e vai ser assim também com a expressão de sexualidade. A gente precisa ir no extremo, falar, fazer passeata, fazer beijaço, a gente precisa realmente, não agressão, mas fazer algo... se colocar, beijar na frente, pra que as pessoas achem mesmo normal. Porque é normal. Então, tem sempre um movimento extremo, para depois vir à normalidade. É normal! Isso acontece com todos os movimentos. As pessoas não conseguem entender quanto à sexualidade, por conta do pensamento. É retrógrado, tradicional, enfim... seja como for chamado.

Para Anthonio, faltou falar de interseccionalidade.

É... eu acho [que faltou] falar uma coisa, que eu já falei algumas vezes, é... interseccionalidade. Eu acho que é a palavra, é a questão da união das agendas. E, não é... e... não é voltar para falar de diversidade superficial. Não é isso! É você falar profundamente de cada uma das agendas. É você falar de tudo, com profundidade!”

Cid Alledi Filho, sobre propósito:

Ô, Neide... e se você vê um país como a Índia, né, que eu acho que tem dois anos... eu tô com mais ou menos, não sei... que passou a considerar que homossexualismo, ou homossexualidade, não é mais crime, né? Porque era crime. É... é aquilo que eu te falei, acho que quando tem propósito mesmo, né... eu acho que vai. Agora, se vai pelo ‘rabo do foguete’ [pegando ‘carona’ no modismo], eu acho que tem uma vulnerabilidade, aí. Acho que... eu não vejo a verdade... Mas quantas coisas a gente mudou, porque alguém fez um... trouxe à gente um raciocínio... que a gente achava que era, que não era, né? Infelizmente, a gente tem ainda situações de país que expulsam de casa, né? Mas, Neide, eu sempre gosto de pensar o seguinte: a gente não lida com um bicho, que está no seu estado da arte do desenvolvimento moral. Nós não somos...[desenvolvidos]. Então, nós ainda vamos aprender muita coisa, muita coisa.

Para Aline, as muitas diversidades importam:

Se você reparar nas organizações, têm coisas que as pessoas não falam, né? Tipo, ninguém fala de refugiado, de pessoas gordas, né, de criança... Tem minorias que são muito jogadas para escanteio, mesmo dentro das organizações que tão falando de diversidade, mas têm grupos que não são muito foco, infelizmente.

Thiago trouxe conselhos de um *expert*:

Eu acho que tem muita coisa que eu poderia trazer adicionalmente. Só essa questão, de que tem muito tema, e na agenda, que eu acho que vale a pena trabalhar. E, então, muito no sentido de te encorajar a olhar para essas questões, né... E você trouxe algo, na tua fala, que eu imagino que você tava falando de você... e me parece muito valioso... E eu te convidaria, mas a gente já está no teu radar, a trazer com força, porque eu trabalho, que é esse teu lugar de fala. Por que que uma mulher heterossexual, branca, cis, resolveu falar desse tema? Eu acho que trazer isso vai... vai ser muito rico. Eu, como leitor, vou querer ler dessa maneira, né? E acho que muitas pessoas LGBTs também vão querer ler. É uma forma, a meu ver, de você se blindar, eventualmente, de críticas toscas como a gente falou, crítica vazia que vai dizer ‘quem é a Neide, para falar disso?’ Acho que é uma forma de você se blindar disso, também. E vai ser generoso, se você achar que é o teu caminho, que eu tô me metendo demais, aqui, com o teu leitor, com a sua leitora, você trazer essa questão. Eu tenho muito pensado nisso... É a partir dessa perspectiva, da reflexividade, da posicionalidade, da gente se colocar,

cada vez mais, nos nossos trabalhos. E, enfim, só ansiedade para ler o que você vai produzir e te desejar muito boa sorte nesse percurso.

Encerrando as análises, volto à Charmaz (2009), que afirma que “teorizar significa parar, considerar e repensar uma nova maneira” (CHARMAZ, 2009, p. 185). Na teoria fundamentada são observadas as possibilidades, as conexões e, então, as questões são formuladas. O presente estudo, cujo tema está ligado às oportunidades e desigualdades, permite teorização, o que foi feito. Oferecer uma compreensão nova ou mais aprofundada dos fenômenos estudados é oferecer uma contribuição original. Não podendo disputar um novo terreno, podemos explorar uma área negligenciada (CHARMAZ, 2009, p. 208).

O objetivo desta autora é não desapontar as expectativas expressas pelos entrevistados, tampouco as do público interessado em geral, oferecendo-lhes um estudo que julguem embasado, robusto em termos de depoimentos e conclusivo sobre a urgência dos gestores e lideranças brasileiros introjetarem a máxima de que “não é o corpo-objeto descrito pelos cientistas que existe concretamente e sim o corpo vivido pelo sujeito” (BEAUVOIR, 2019, v.1, p. 67), que carece de visibilidade e respeito aos seus direitos à dignidade, oportunidades, inclusão e equidade .

5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta tese, intitulada “Empresas brasileiras não nascem inclusivas, tornam-se inclusivas: avanços e desafios na adaptação e implantação de programas de inclusão da população LGBTQIA+ nas organizações”, cujo tema central versa sobre diversidade e inclusão dessa população nas organizações, partiu de conceitos abstratos e observações empíricas para as quais esta autora buscou compreensão. Trata-se de uma tese ancorada na perspectiva interpretativista por reconhecer a relevância e pertinência da subjetividade na construção da teoria. Os achados, se comparados e analisados por diferentes pesquisadores, considerando-se suas pressuposições, lentes e vieses, podem ser múltiplos. Mas aqui, compete apresentar as conclusões finais obtidas pela autora, após revisões e reelaborações, que contaram com o conhecimento e também com a subjetividade do professor-orientador que acompanha este estudo.

Inicialmente, cabe ressaltar a característica interdisciplinar desta tese, uma vez que o tema diversidade e inclusão, sendo de caráter integrador, interativo, vinculante, focado e misto, perpassa toda a organização, das áreas de Comunicação, Recursos Humanos, Inovação, Pesquisa, até as de Transformação Digital, *Compliance*, Direito, Finanças e outras. Ao abordar as questões que envolvem desde a contratação de pessoas LGBTQIA+ nas organizações, o interesse e a pressão da sociedade nas questões que envolvem o consumo consciente, até as exigências introduzidas no mercado, em 2021, pela CVM, que amplia a exigência de informações sobre os aspectos ESG das empresas, impactando na reputação da marca, atração de investidores e geração de negócios, nesta tese, encontram-se evidências suficientes da interdisciplinaridade da pesquisa.

Sobre os critérios que envolvem um estudo baseado na teoria fundamentada em dados, quanto ao de credibilidade, pode-se afirmar que esta pesquisa demonstra familiaridade com o tema estudado; que os dados foram considerados suficientes para atingir os objetivos pretendidos; que foram feitas comparações sistemáticas entre os discursos dos participantes e os conteúdos obtidos no referencial teórico; que existem conexões entre os dados coletados e os argumentos empíricos e análises desta autora; e que a leitura deste trabalho permite ao leitor formular suas próprias conclusões, inclusive concordar com os achados apresentados.

Sobre os critérios de ressonância, pode-se afirmar que as categorias iniciais e as conceituais criadas nesta tese retratam a experiência estudada com precisão. Pode-se afirmar, ainda, que esta teoria fundamentada fará sentido para os participantes e pessoas interessadas

no tema, gestores, lideranças, militantes e aliados à causa LGBTQIA+, oferecendo-lhes insights sobre suas vidas pessoal, profissional e social.

No critério utilidade, esta teoria fundamentada em dados oferece achados que podem ser usados por profissionais e empresas de todo porte e segmento; pode incentivar e gerar novas pesquisas em áreas ainda nebulosas ou negligenciadas como demonstrou ser a da empregabilidade das pessoas transgênero e travestis. Acredita-se que a publicação deste estudo contribui para o conhecimento e conseqüente comprometimento dos gestores e das lideranças com a agenda da diversidade e inclusão das pessoas LGBTQIA+ nas organizações brasileiras, garantindo-lhes respeito, equidade e a defesa dos Direitos Humanos.

E quanto ao critério originalidade, esta tese a reivindica por oferecer uma compreensão nova e aprofundada do tema estudado, que ainda é incipiente e negligenciado no Brasil, revestido de preconceito e invisibilidade em diferentes camadas da sociedade e na grande maioria das organizações que atuam no país.

Seguindo para a última etapa da construção desta tese, passamos à demonstração das conclusões teóricas fundamentadas em dados obtidas a partir da codificação axial e transformadas em conhecimento que, espera-se, transforme práticas organizacionais e sociais. Um resumo da teoria está representado no esquema de representação visual concebido pela autora e demonstrado a seguir:

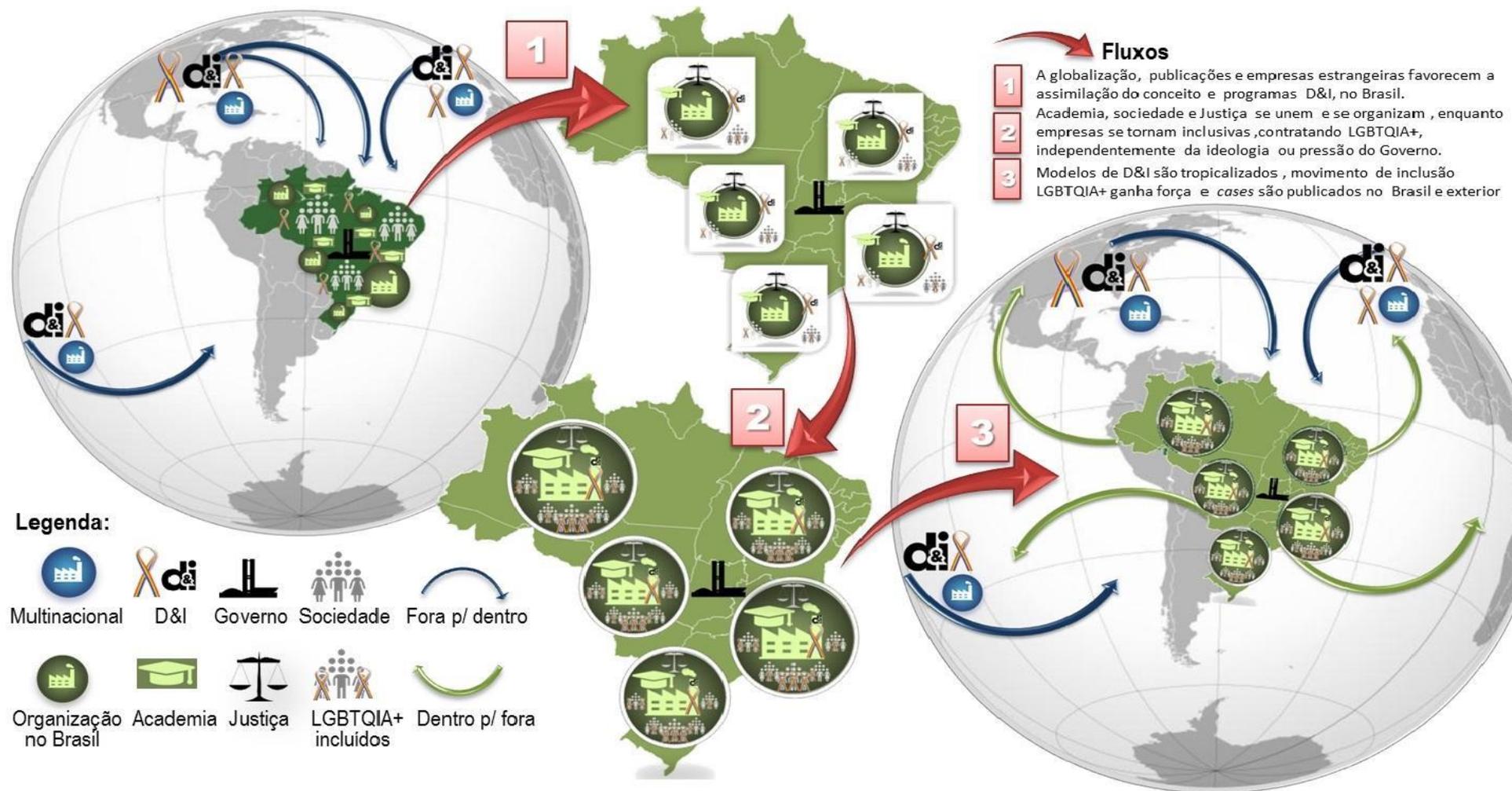


Figura 17 – Esquema de Representação Visual da Teoria Fundamentada em Dados

Fonte: A autora

O que o esquema demonstra é a conclusão de que não tendo nascido inclusivas, as empresas brasileiras tornam-se inclusivas a partir do acesso à informação, que traz para o país publicações acadêmicas estrangeiras, e do processo de globalização que permite a instalação de empresas multi e transnacionais, que favorecem a assimilação do conceito de Diversidade e Inclusão, adotados pelas matrizes (fluxo1). Com o conceito difundido, a academia, a sociedade e a Justiça se unem e se organizam em torno da defesa dos preceitos e direitos reivindicados pela população LGBTQIA+, no Brasil. As empresas se abrem e começam a aderir ao movimento, implantando programas de D&I desse grupo minorizado, independentemente da ideologia ou pressão do Governo (fluxo 2). Os modelos importados de programas de D&I são “tropicalizados”, multiplicados e adaptados às realidades locais, fortalecendo o movimento de inclusão de pessoas LGBTQIA+ nas organizações e dando início à publicação de cases brasileiros específicos sobre o tema, em revistas acadêmicas no Brasil e no exterior (fluxo 3). Entre avanços e desafios, a adaptação e implantação de programas de inclusão da população LGBTQIA+ nas organizações é um movimento contínuo e crescente, com muito a ser feito.

Os objetivos geral e específicos foram atingidos a partir dos depoimentos e discussões realizados em todas as dimensões, conforme comentários a seguir.

1. Dimensão Organizações Brasileiras: *Empresas brasileiras não nascem inclusivas, mas tornam-se inclusivas.*

Esta é uma teoria fundamentada a partir dos extratos decompostos e recompostos obtidos nas entrevistas. As grandes e médias empresas estão se movimentando em velocidade abaixo do desejado, mas a pauta da valorização da diversidade e inclusão da população LGBTQIA+ é um fato. Ainda que representem um percentual pequeno se comparadas às empresas de micro e pequeno porte atuando no Brasil, as empresas em que D&I faz parte dos seus programas de Sustentabilidade e da agenda ESG empregam milhares de pessoas e são vistas como modelos de melhores práticas a serem seguidos.

Sobre haver um procedimento ou modelo utilizado para implantação dos programas de inclusão da população LGBTQIA+, bem como utilizarem ferramentas de verificação do cumprimento dos programas, ficou explícito que cada empresa adota uma metodologia própria. Ainda que o documento ‘10 Compromissos para a promoção dos Direitos LGBTI+’ seja público, bem como os demais destacados na seção 3.6.1 desta tese, eles não são usados como referência. Podem servir como norteadores das ações, mas o fato é que não há um padrão.

O entendimento de que um time plural traz retorno às organizações é um consenso, embora nem todos os entrevistados consigam afirmar se os gestores reconhecem tais benefícios, como foi o caso de Cid Alledi Filho e Theodoro. Se tempos turbulentos, complexidade e paradoxos são uma realidade na atualidade, tirar proveito dela pode ser decisivo para as corporações. Há um entendimento de que agilidade, flexibilidade, capacidade de mudança e de lidar com as complexidades envolvidas são habilidades-chave para a reputação das marcas, tornando essas organizações líderes em seus segmentos.

Do ponto de vista dos participantes que atuam em empresas nacionais ou multinacionais, ficou claro que, apesar de serem uma amostra de uma “bolha”, metáfora repetida por Anthonio, Sandra e Tathiana, o nível de satisfação dos empregados com as empresas é alto. A pontuação varia entre 4 e 5 pontos, o mais alto da escala, evidenciando a percepção positiva das partes interessadas.

Com as abordagens realizadas nesta dimensão, o objetivo geral deste estudo foi atingido, uma vez que evidenciou-se que, apesar de nenhuma empresa brasileira nascer inclusiva, elas estão se tornando inclusivas, através da implementação de programas de D&I, ainda que sem a adoção de critérios sugeridos pelos manuais nacionais disponíveis ou métricas de acompanhamento da efetividade das ações.

Quanto aos objetivos específicos, é possível ter um panorama do que está sendo feito nas empresas em termos de valorização da diversidade e de programas de inclusão da população LGBTQIA+. Verifica-se que não há adoção de um modelo ou procedimento padrão para a implantação dos programas de inclusão da população LGBTI, nem, tampouco, de ferramentas de Gestão para verificação de cumprimento dos programas. Os modelos de programas seguem um padrão ‘importado’, podendo ser ‘tropicalizados’ de acordo com a cultura interna das empresas, aplicados no modelo ‘top-down’. Quanto à percepção das partes interessadas, o retorno é positivo e acima da média, em termos de satisfação com o ambiente diverso e inclusivo das empresas pesquisadas.

2. Dimensão Sociedade Brasileira: *A sub-representação da população LGBTQIA+ nas organizações é um espelho da realidade social.*

Em diversos depoimentos, as questões que ainda são barreiras à contratação da população LGBTQIA+, relacionadas ao preconceito e homotransfobia, foram abordadas, corroborando as causas do Brasil ser ainda um dos países que mais mata LGBTs, em especial pessoas transgênero ou travestis. A preocupação de Gabriela Blanchet, quando fala sobre o

cuidado no processo de inclusão, é pertinente uma vez que não basta ‘botar pra dentro’ pessoas desses grupos minorizados. É preciso criar condições e preparar ambientes e pessoas para recebê-las, o que vem sendo feito nas empresas em que Anthonio, Bruna, João e Tathiana atuam. Esteriótipos que desfavorecem a entrada de gays mais efeminados, com traços mais evidentes, são preocupações para Reinaldo Bulgarelli e Cid Alledi Filho. Esta é também a percepção de Theodoro que pondera sobre qual tipo de LGBTs as empresas querem contratar, sendo os homens gays, brancos e cisgênero os maiores beneficiados nos processos seletivos, dentre todas as alternativas da população LGBTQIA+. Andréa Brazil e Sandra do Valle ressaltam as questões que envolvem particularmente as pessoas transgênero e travestis, historicamente menos instruída e mais atingida pelo preconceito explícito ou dissimulado. Andréa Brazil destaca situações que viveu em que apesar das empresas estarem dispostas a empregar, a cultura organizacional não era favorável, com exigências de passabilidade dos profissionais ‘T’, diminuindo ao máximo a percepção de seus sinais físicos exteriores, aumentando significativamente suas vulnerabilidade e invisibilidade. Essas são evidências da manutenção persistente das portas e tetos de vidros, citados por Reinaldo Bulgarelli, ainda existentes nos diferentes setores da sociedade, o que pode justificar que uma empresa, como a em que Aline atua, dentre seis mil funcionários, ter apenas duas pessoas ‘T’.

Esta dimensão permitiu atingir o objetivo específico de investigar se os gestores reconhecem benefícios da contratação de uma equipe diversificada e plural, bem como a questão da empregabilidade das pessoas LGBTQIA+ nas empresas, deixando emergir o fato de que as questões ligadas a preconceito e homotransfobia dentro das organizações são reflexos da realidade social brasileira.

3. Dimensão Governo: *A ascensão da extrema-direita ao poder, contrariando as expectativas do governo, fortaleceu a pauta da diversidade e inclusão nas organizações brasileiras.*

Um momento político desfavorável, com a ascensão de um governo de extrema direita, cujo discurso homotransfóbico anda par e passo com as vozes de lideranças evangélicas que integram ministérios importantes como o da Educação e o da Família, Mulher e Direitos Humanos, formou a ‘tese’ de que os movimentos pela diversidade e inclusão da população LGBTQIA+ nas empresas estava fadado à extinção.

Mas, se a retórica agressiva e defensora de valores morais cristãos tradicionais do atual governo agradou a alguns, ela não foi paralisante para muitos gestores, militantes e aliados da causa LGBTQIA+, segundo os entrevistados. O Fórum de Empresas aumentou significativamente o número de organizações signatárias da Carta. Para eles, direitos

conquistados não serão revertidos. Ainda que tenha havido um “recoo na garantia de direitos que foram adquiridos”, do discurso das políticas públicas para Aline, Cid Alledi Filho, Gabriela Blanchet, Theodoro, não houve retrocesso quanto à implantação de programas de diversidade e inclusão. Ao contrário, em alguns casos, houve avanço, na opinião de Andréa Brazil, Anthonio, Bruna, João, Reinaldo Bulgarelli, Sandra Vale, Tathiana, Thiago.

Somou-se ao medo do retrocesso, nas questões ligadas à garantia dos Direitos Humanos desse grupo sub-representado e tantas vezes invisibilizado, a certeza de que os efeitos da pandemia, enfrentados desde início de março de 2020, arquivassem iniciativas que foram, cada vez mais, ganhando as agendas corporativas, especialmente, depois da criação do Fórum de Empresas e Direitos LGBT+, em 2013.

O advento da pandemia, com a COVID-19, foi um revés sentido mundialmente. Inicialmente, os programas de diversidade e inclusão que estavam em andamento foram impactados pelo agravamento da crise econômica, pelo modelo de trabalho remoto adotado (home office) e pela deteriorização da saúde física e/ou mental dos indivíduos, nas opiniões de Aline, Bruna, Cid Alledi Filho. Mas, na visão de Anthonio, Gabriela Blanchet, João, Sandra Vale, Reynaldo Bulgarelli, Tathiana e Thiago, se o baque existiu, ele também deixou lições aprendidas. Investigar sobre os efeitos da pandemia dentro das organizações foi determinante para saber até que ponto os programas de diversidade e inclusão em andamento nas organizações foram atingidos por cortes, retrocessos ou incremento, um dos objetivos específicos traçados para esta pesquisa.

Esses são argumentos suficientes para teorizar, fundamentada em dados, que o risco de extinção dos programas de diversidade e inclusão nas empresas é pequeno se comparado às suas chances de consolidação, expansão e capilarização extra-muros das organizações onde já integram as agendas de ESG e das que, durante a pandemia, se tornaram signatárias da Carta de Adesão ao Fórum de Empresas e Direitos LGBTQIA+, assumindo cumprir os 10 Compromissos listados na seção 3.6.1.2. Como ressaltou Cid Alledi Filho, as pessoas são livres para dizer que “não querem a Thammy em propaganda” ou para consumir na Havan, loja cujo fundador é um apoiador declarado do presidente do país. Mas vai ficar cada vez mais ‘feio’ para os gestores e suas organizações irem na contramão do que uma parcela considerável da sociedade e os investidores valorizam e que a mídia e as redes sociais denunciam, colocando em cheque a reputação da marca. Nas palavras de Reinaldo Bulgarelli, “os governos passam e as empresas ficam”.

Esta dimensão permitiu investigar a influência do governo, de extrema direita, na continuidade dos programas de D&I das empresas e evidenciou que, apesar das preocupações iniciais, houve pouca interferência nas empresas privadas e, ao contrário, incremento da agenda, especialmente dentre as organizações signatárias do Fórum de Empresas.

4. Dimensão Sociedade Civil: *O protagonismo dos movimentos civis e dos aliados são fundamentais para a garantia dos direitos e da representatividade da população LGBTQIA+.*

A revisão da literatura e os depoimentos dos participantes apontam para o fato de que o cuidado com o outro, com os vulneráveis e socialmente excluídos deixou de ser dever exclusivo do Estado e passou a ser incorporado pelas organizações. Entender que ‘sair do armário’ é um questão de foro íntimo, conforme colocado por Thiago; disponibilizar um canal de comunicação como o Global Help Line, na IPGI, como relatado por Anthonio e João; pensar na adaptação de processos e pessoas periféricas num ambiente onde circulam outras, pertencentes à classe média e média alta, preocupações de Tathiana e Theodoro; ou priorizar a contratação de pessoas transgênero como desejam Aline, Andréa Brazil, Anthonio, Bruna, João, Reinaldo Bulgarelli, Sandra Valle, Tathiana e Thiago são sinais de que os entrevistados estão inseridos em um ambiente organizacional que envolve, cultiva e usa opositos, visando criar uma nova realidade.

Sobre a adaptação de padrões importados, constata-se que a criação de grupos de afinidade nas empresas, previsto no item 5 do documento divulgado aos signatários do Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+, ainda não é unanimidade, inclusive na denominação. Para Aline, Reinaldo Bulgarelli, Theodoro, o nome é mesmo ‘grupo de afinidade’, lugar onde os integrantes se reconhecem nas suas similaridades, têm senso de coletivo e ganham representatividade; para Thiago, o nome dado é ‘grupos de identidade’, onde aliados são bem-vindos. Para Anthonio e João, o nome é ‘redes de afinidade’ ou ‘redes de empregados’, já que são movimentos sólidos, potentes e capilarizados por toda a empresa, que incluem todos, inclusive os aliados. O risco da formação desses grupos sempre é o de deixar alguém de fora ou não prever a ‘guetização’, na opinião de Anthonio e Gabriela Blanchet. Na IPGN, de Aline e Theodoro, os grupos chegaram a existir mas acabaram sendo extintos.

A todos os entrevistados, foi reiterado o meu compromisso de assumir o lugar de fala de uma gestora, professora e acadêmica, que reconhece pertencer a grupos que se beneficiam e gozam de privilégios, em detrimento às opressões que o sistema inflige aos grupos minorizados, mas que busca combater as iniquidades e engajar-se na luta por uma transformação social efetiva, difundindo o conceito de que é papel das lideranças e

profissionais em cargos gerenciais admitir que existem pessoas do mesmo sexo que se amam; que existe, sim, a possibilidade de um indivíduo adotar um sexo que não é biologicamente o seu, que esses cidadãos devem ser respeitados, incluídos e ver mitigadas as exigências de passabilidade, removidas as barreiras das portas e/ou tetos de vidro para mulheres, mulheres pretas, mulheres lésbicas, bissexuais, transexuais ou travestis e toda forma de interseccionalidade. De todos, recebi acolhida e boas-vindas como aliada à causa, o que derruba os pré-conceitos e inevitáveis vieses que ainda poderei enfrentar por conta de um entendimento distorcido de um conceito que, no fundo, clama por mais vozes e ação.

Nesta dimensão, em que se discutiu o protagonismo de aliados e movimentos que garantam direitos e representatividade da população LGBTQIA+ pudemos identificar a importância de haver grupos de afinidade nas empresas, bem como a relevância de serem organismos autônomos e suportados pela alta liderança.;

5. Dimensão Academia: A oferta de disciplinas e o estímulo à produção e publicação de artigos acadêmicos contribuem para a disseminação das melhores práticas de Gestão sobre diversidade e inclusão nas organizações brasileiras.

Em termos de construção e gestão do conhecimento, a assimilação de modelos importados, de países desenvolvidos, numa perspectiva de fora para dentro, top-down, imposto principalmente pelas multinacionais sem atentarem para as especificidades da realidade e cultura locais, por um lado força a ‘internalização’ (conhecimento transmitido da organização para os indivíduos), numa presunção implícita de que o Brasil ainda engatinha na discussão do tema diversidade e inclusão. Por outro lado, ao promoverem a ‘tropicalização’ dos programas, adaptados às realidades nacionais, a partir de uma perspectiva global, demonstram que a forma do brasileiro lidar com o tema, a partir da assimilação de modelos importados onde, de fato, práticas e literatura são mais avançados, pode ser inspiradora e replicada na opinião de Anthonio, Gabriela Blanchet, João, Reinaldo Bulgarelli e Thiago.

Como demonstrado na análise da dimensão 1, apesar de nenhuma empresa brasileira nascer inclusiva, elas estão se tornando inclusivas, e este fato está intrinsecamente relacionado ao fato de as organizações terem assimilado os modelos importados de países desenvolvidos, muitas vezes, matrizes das corporações atuando no Brasil, onde práticas e literatura, apesar de mais avançadas, desconsideram as especificidades nacionais. Permanece a desvantagem competitiva brasileira em termos de publicação de artigos acadêmicos que disseminem as

nossas melhores práticas, realidade que pode ser revertida caso a Academia opte por incentivar as produções, assumindo o protagonismo desta pauta.

Por fim, cabe destacar que foi identificado uma lacuna no discurso dos sujeitos entrevistados, sobre haver um procedimento ou modelo utilizado para implantação e verificação do cumprimento dos programas de diversidade e inclusão da população LGBTQIA+ nas empresas, os quais são feitos de forma empírica, a partir do conhecimento e cultura organizacional próprios. Considerando que este estudo tem elementos suficientes para construir um modelo de metodologia para implantação desses programas, acessível a empresas de todo porte e segmentos, a criação dessa metodologia é uma possibilidade real de desdobramento, para uma próxima publicação.

Para estudos futuros, sugere-se investigar a evolução da espiral tese-antítese-síntese, de modo especial no período de 2020-2023, época em que pandemia não estará definitivamente debelada, que haverá eleições nas esferas estadual e federal e que as novas regras para abertura de capital, com foco na agenda ESG, previstas pela CVM, serão testadas.

REFERÊNCIAS

- ACNUDH. Alto Comissariado das Nações Unidas para os Direitos Humanos. 2013. Disponível em: <http://acnudh.org/pt-br/dia-dos-direitos-humanos-2013-acnudh-organiza-painel-sobre-orgaos-de-tratados/> Acesso em: 06 jun.2017.
- ACNUDH. **Cartilha Nascidos Livres e Iguais**. 2013. Disponível em: <http://acnudh.org/wp-content/uploads/2013/03/Nascidos-Livres-e-Iguais-Baixa-Resolu%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 02 jun.2021.
- ALMEIDA, N. L. de O.; ALVES, E. R. A RSE e os Direitos Humanos LGBT nas organizações brasileiras. *In: QUELHAS, O. L. G.; MEIRIÑO, M. J.; FRANÇA, S. L. B.; ALLEDI, C. (org.). Responsabilidade Social Organizacional: modelos, experiências e inovações*. Rio de Janeiro: Benício Biz, 2015. p. 206-227.
- ALMEIDA, N. L. de O.; ALVES, E. R.; ANDRADE, E. P. People Management and the Commitment of Brazilian Organizations towards Diversity: The Challenges of Implementing Theory in Practice. **Asian Journal of Business & Management Sciences**, v. 07, n. 01, pp 1-15. 2018.
- ALMEIDA, N. L. de O. **A nova dinâmica social corporativa em ambientes multiculturais**: um olhar sobre o impacto da mão de obra estrangeira na cultura e na gestão organizacional. 2011. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2011.
- ALMEIDA, S. L. de. Prefácio da Edição Brasileira. *In: HAIDER, A. Armadilhas da Identidade: raça e classe nos dias de hoje*. São Paulo: Veneta, 2019. (Coleção Baderna)
- AMBEV. Disponível em: <http://www.ambev.com.br/carreiras/nossa-gente/>. Acesso em: 03 jun. 2017.
- ANDRADE, M. A. M. et al. Por trás do discurso socialmente responsável da siderurgia brasileira. **Prod.**, v.20, n.3. 2010.
- ARAÚJO, C. M. *et al*, O sujeito na pesquisa qualitativa: desafios da investigação dos processos de desenvolvimento. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília-DF, v. 33, 2017. DOI <http://dx.doi.org/10.1590/0102;3772e3331>
- ARNAUD, S. Management humaniste: Enjeux, outils et obstacles. **Revue Internationale de Psychosociologie**, v. 14, n. 34, p. 204-224, 2008.
- ARRUDA, J. de A. A influência dos discursos religiosos evangélicos na campanha presidencial de 2018 no Brasil. **Último Andar**, São Paulo, v. 23, n. 35, p. 3-22, jan-jun. 2020.

ASHLEY, P. A. Racionalidades para a ética empresarial e a gestão da empresa cidadã. *In*: ASHLEY, P. A. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ATLAS BRASIL. 2013. Disponível em: http://atlasbrasil.org.br/2013/pt/perfil_m/rio-de-janeiro_rj. Acesso: 20 nov. 2018.

AYDIN, E.; COLGAN, F. LGBTQ Research in Management and Institutions: Broadening the Lens. **Journal of Organizational Change Management**, v. 33, n. 3, p. 449-455, 2020.

AYDIN, E; OZEREN, E. Inclusion and exclusion of sexual minorities at organisations Evidence from LGBT NGOs in Turkey and the UK. **Journal of Organizational Change Management**, v. 33, n. 3, p. 567-578, 2020. DOI 10.1108/JOCM-01-2019-0025

B3. 2020. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/market-data-e-indices/indices/indices-de-sustentabilidade/indice-de-sustentabilidade-empresarial-ise.htm. Acesso em: 28 jan. 2022.

BARBIERI, U.F. **Gestão de Pessoas nas organizações**: a evolução do ser humano na vida e na carreira. São Paulo: Atlas, 2014.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 1. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BARTHES, R. Introdução à análise estrutural da narrativa. *In*: BARTHES, R. **Análise estrutural da narrativa**: Pesquisas semiológicas. Petrópolis, RJ: Vozes, 1976. p. 19-60.

BAUMAN, Z.; LEONCINI, T. **Nascidos em tempos líquidos**: transformações no terceiro milênio. 1. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2018.

BEAUVOIR, Simone de. **O segundo sexo**: fatos e mitos. 5 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2019. 2v.

BLOOMBERG BUSINESSWEEK. 2014. Disponível em <https://www.bloomberg.com/news/articles/2014-10-30/tim-cook-speaks-up> . Acesso em: 21 jan. 2020.

BRASIL. Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos. **OMS retira transexualidade da lista de doenças e distúrbios mentais**. 22 abr. 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2018/junho/organizacao-mundial-da-saude-retira-a-transexualidade-da-lista-de-doencas-e-disturbios-mentais>. Acesso em: 20 dez. 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. 2016. Disponível em: <http://www.aids.gov.br/pt-br/noticias/novo-relatorio-dounaids-sobre-o-90-90-90-cita-o-brasil-como-exemplo-de-que-meta-pode-ser>. Acesso em: 25 nov. 2018.

BRASIL. Ministério dos Direitos Humanos. **Manual orientador sobre diversidade**. 2018. Disponível em: https://www.mdh.gov.br/todas-as-noticias/2018/dezembro/ministerio-lanca-manual-orientador-de-diversidade/copy_of_ManualLGBTDIGITAL.pdf. Acesso em: 07 mar. de 2019.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. **STF enquadra homofobia e transfobia como crimes de racismo ao reconhecer omissão legislativa**. 2019. Disponível em <http://portal.stf.jus.br/noticias/vernoticiadetalhe.asp?idconteudo=414010#:~:text=STF%20enquadra%20homofobia%20e%20transfobia%20como%20crimes%20de,se%20enquadram%20na%20tipifica%C3%A7%C3%A3o%20da%20Lei%20do%20Racismo>. Acesso em: jun. 2021.

BRYANT, Antony. **Grounded Theory and Grounded Theorizing: Pragmatism in research practice**. New York, NY: Oxford University Press, 2017.

BULGARELLI, R. **Diversos Somos Todos** - valorização, promoção e gestão da diversidade nas organizações. São Paulo: Cultura, 2008.

BUTLER, J. **Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade**. 20. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2020.

CAPRONI NETO, H. L.; SARAIVA, L. A. S.; BICALHO, R. A. Diversidade sexual nas organizações: um estudo sobre coming out. **Revista do Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 1 p. 86-103, jan/mar. 2014.

CARROLL, A. B. Corporate social responsibility: The centerpiece of competing and complementary frameworks. **Organizational Dynamics**, v. 44, p. 87—96, 2015.

CASTELLS, Manuel. **Redes de indignação e esperança: movimentos sociais na era da Internet**. São Paulo: Zahar, 2013.

CHAMAYOU, Grégoire. **A sociedade ingovernável: uma genealogia do liberalismo autoritário**. São Paulo: Ubu Editora, 2020.

CHARMAZ, K. **A Construção da Teoria Fundamentada: Guia Prático para Análise Qualitativa**. 1a. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

CLARK, D. Come out of the closet at work. Whether you're gay or not. **Harvard Business Review**, 03 de julho 2012. Disponível em: <https://hbr.org/2012/07/come-out-of-the-closet-at-work>. Acesso em: 28 maio 2017.

CNN. **Senador rebate ofensa homofóbica de Otávio Fakhoury nas redes**. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=wsuuFqjWhrY>. Acesso em: 20 dez. 2021.

COLGAN, F. et al. *Equality and diversity policies and practices at work: lesbian, gay and bisexual workers*. **Equal Opportunities International**, v. 26, n. 6, p. 590-609, 2007.

COLGAN, F.; MCKEARNEY, A. Visibility and voice in organisations: Lesbian, gay, bisexual and transgendered employee networks. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 31, n. 4, p. 359-378, 2012.

CONTEÚDO XP. **CVM altera regras e passa a exigir informações ESG no formulário de referência das empresas listadas, café com ESG**. 23 dez. 2021. Disponível em: <https://conteudos.xpi.com.br/esg/cvm-altera-regras-e-passa-a-exigir-informacoes-esg-no-formulario-de-referencia-das-empresas-listadas-cafe-com-esg-23-12/>. Acesso em: 16 jan. 2022.

CORBIN, Juliet; STRAUSS, Anselm. **Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory**. 3rd ed. California, US: Sage Publications, Inc 2008.

COVID-19. Disponível em: <https://covid19.who.int/>. Acesso em: 28 jan. 2022.

CRESWELL, J.W. **Projeto de Pesquisa**. Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2007.

DAHLING, J. J. et al. A stake in the fight: When do heterosexual employees resist organizational policies that deny marriage equality to LGB peers? **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 132, p. 1–15, Jan. 2016.

DAVEL, E.; VERGARA, S.C. **Gestão com pessoas e subjetividade**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DiMAGGIO, P.; POWELL, W.W. The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.

DOW. Disponível em: http://www.dow.com/brasil/pdf/DOW%20Brasil_Relatorio-de-Sustentabilidade-2015.pdf . Acesso em 03 de junho de 2017.

ECHEVERRIA, A. R.; CARDOSO, D. das D. P. Interdisciplinaridade: fundamentos teóricos, dificuldade e experiências institucionais no Brasil. *In*: PHILIPPI JR, A.; FERNANDES, V.; PACHECO, R. C. S. **Ensino, pesquisa e inovação** – desenvolvendo a interdisciplinaridade. Barueri, SP: Manole, 2017.

EGAN, P.J.; PERSILY, N.; WALLSTEN, K. Gay Rights. *In*: PERSILY, N.; CITRIN, J.; EGAN, P. J. **Public Opinion and Constitutional Controversy**. Oxford University Press, 2008.

EGAN, P.J. Reducing LGBT Inequality in the Age of Obama. *In*: **National Equality March in Washington**, DC, 2009. Disponível em: <http://politics.as.nyu.edu/docs/IO/4819/egan.pathways.pdf>. Acesso em: 28 maio 2017.

EGAN, P.J. Identifying policy goals within reach for the LGBT movement. **Pathways Magazine**, Stanford Center for the Study of Poverty and Inequality, 2010.

ELKINGTON, J. Enter the triple bottom line. *In*: HENRIQUES, A.; RICHARDSON, J. **The triple bottom line, does it all add up?** Assessing the sustainability of business and CRS. Londres: Earthscan, 2004.

ESGBRAZIL. Disponível em <https://esgbrazil.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 16 jan. 2022.

EXAME. 2016. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/guia-de-sustentabilidade/arquivo/2016/>. Acesso em: 02 jun. 2017.

FILIPPE, M. Dia dos Pais: Thammy Miranda recebe ataques e Natura se posiciona. **Exame**, 27 jul. 2020. Disponível em: <https://exame.com/marketing/natura-faz-campanha-de-dia-dos-pais-com-thammy-miranda-e-gera-polemica/>. Acesso em: 12 dez. 2021.

FÓRUM DE EMPRESAS E DIREITOS LGBTI+. 2013. Disponível em: <http://www.forumempresaslgbt.com/o-forum/>. Acesso em: 02 jun. 2017.

FOUCAULT, M. **Ética, Sexualidade, Política**. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2012. (Coleção Ditos & Escritos;V)

FOUCAULT, M. **A ordem do discurso**: aula inaugural no College de France. 24. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2014.

FRAGA, Aline Mendonça et al. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **Cad. EBAPE.BR**, v. 20, n. 1, Rio de Janeiro, jan./fev. 2022.

FRASER, N. **Justiça interrompida**: reflexões críticas sobre a condição "pós-socialista". 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2022.

FRODEMAN, R.; Klein, J. T.; MITCHAM, C. **The Oxford Handbook of Interdisciplinarity**. 1st ed. New York: Oxford University Press, 2010.

FULLERTON, M. Diversity and inclusion – LGBT inclusion means business. **Strategic HR Review**, v. 12, n. 3, p. 121-125, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/14754391311324462>. Acesso em: 28 maio 2017.

GGB. **Observatório de mortes violentas de LGBTI+ no Brasil**. 2020. Disponível em <https://observatoriomortesviolentaslgbtibrasil.org/apresentação-1> Acesso em: 07 jun. 2021.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

GOULART, L.A.; HENNIGEN, I. Condições e Possibilidades de uma tecnopolítica de gênero/sexualidade. **Revista Estudos Feministas**, v. 22, n. 1, p. 416, jan./abr. 2014.

GRAY, D.E. **Pesquisa no Mundo Real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GRI STANDARDS. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/standards/gri-standards-download-center/>. Acesso em: 05 mar. 2019.

GUIA DE SUSTENTABILIDADE. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/guia-de-sustentabilidade/inscricoes/2016/>. Acesso em: 02 jun. 2017.

HAIDER, Asad. **Armadilhas da Identidade**: raça e classe nos dias de hoje. São Paulo: Veneta, 2019. (Coleção Baderna).

HAN, B.-C. **Sociedade do Cansaço**. 2. ed. ampl. Petrópolis, RJ: Vozes, 2019.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan. **Cultures and Organizations Software of the Mind** – Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival. EUA: McGraw-Hill, 2005.

HOOKS, B. **Ensinando a transgredir**: A Educação como prática da liberdade. 2. ed. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2017.

IBM. Disponível em: <https://www.ibm.com/br/ibm/ccca/?lnk=fab>. Acesso em: 03 jun. 2017.

INSTITUTO ETHOS. **O Compromisso das Empresas com os Direitos Humanos LGBT**. 2013. Disponível em <https://www.ethos.org.br/cedoc/o-compromisso-das-empresas-com-os-direitos-humanos-lgbt/> . Acesso em: 02 jun. 2017.

INSTITUTO ETHOS. **Catorze empresas assinam carta de compromisso com os direitos LGBT**. 2014. Disponível em <http://www3.ethos.org.br/cedoc/catorze-empresas-assinam-carta-de-compromisso-com-os-direitos-lgbt/#.WStH2RtViko>. Acesso em: 02 jun. 2017.

INSTITUTO ETHOS. **Promoção dos Direitos Humanos de pessoas LGBT no Mundo do Trabalho**. 2014. Disponível em https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2014/10/MANUAL_completo_DireitosHumanosLGBT_ONU.pdf . Acesso em: 02 jun. 2017.

INSTITUTO ETHOS. Business Commitment to LGBT Human Rights. **Guidance to the business world in actions aimed at lesbian, gay, bisexual, transvestite and transgender people**. 2014 Disponível em: https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2014/12/Manual-LGBT_em-Ing%C3%AAs_Vers%C3%A3o-Final.pdf . Acesso em: 02 jun.2017.

IRIGARAY, H. A. R. Diversity of the workforce: voices from the field. **African Journal of Business Management**, v. 7, n. 35, p. 3493-3503, 2013. DOI: 10.5897/AJBM12.1145

IRIGARAY, H. A. R.; FREITAS, M. E. de. Sexualidade e organizações: estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho. **Organ. Soc.**, v. 18, n. 59, dez. 2011. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302011000400004>

IRIGARAY, H. A. R.; GOLDSCHMIDT, C. C.; QUEIROZ, G. M. de. Resiliência, orientação sexual e ambiente de trabalho: uma conversa possível? **Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA**, São Paulo, ed. esp, p. 40-54, dez. 2017.

IRIGARAY, H. A. R.; SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. de P. Humor e Discriminação por Orientação Sexual no Ambiente Organizacional. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 5, art. 7, p. 890-906, set./out. 2010. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000500008>

IRIGARAY, H. A. R.; STOCKER, F. Diversidade, singularidade, sustentabilidade e decolonização: avanços na pesquisa científica nacional. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 1, jan./fev. 2022.

IRIGARAY, H. A. R.; VERGARA, S. C.; ARAUJO, R. G. Responsabilidade social corporativa: o que revelam os relatórios sociais das empresas. **Organ. Soc.**, v. 24, n. 80, p. 73-88, jan./mar. 2017. DOI: 10.1590/1984-9230804

ISHIKURA, Y. Gestão do conhecimento e concorrência global: a abordagem da Olympus à gestão do conhecimento global na indústria de câmeras fotográficas digitais. *In*: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008. Cap. 7, p. 165-200.

ISO 26000. 2010. Disponível em <https://www.abntcatalogo.com.br/norma.aspx?Q=anFKYncwZ0dvUDNvY0kxblh1UmFiMkJvK0FKNHR1OE9UdGpDaEpWeCswTT0%3d>. Acesso em: 15 mar. 2021.

ISO 26000. 2010. Disponível em: file:///C:/Users/User/Downloads/NBRISO26000.pdf
Acesso em: 02 jun. 2017.

JONAS, H. **O Princípio Responsabilidade**: Ensaio de uma Ética para a Civilização Tecnológica. Rio de Janeiro: Contraponto; Ed. PUC Rio, 2006.

KAUSS, Bruno et al. “Semente para luta”: Ativismos, direito à saúde e enfrentamentos de pessoas lgbti na pandemia da covid-19. **Saúde e Sociedade**, v. 30, n. 3,e201026, 2021.

KLEIN, J. T. A taxonomy of Interdisciplinary. *In*: **The Oxford Handbook of Interdisciplinarity**. 1st ed. New York: Oxford University Press, 2010.

LINKEDIN. 2022. Disponível em https://www.linkedin.com/search/results/people/?keywords=diversidade%20e%20inclus%C3%A3o&origin=CLUSTER_EXPANSION&sid=3C9 Acesso em 12 de janeiro de 2022, às 3h.

LIVRO VERDE. 2001. Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas. Comissão das Comunidades Europeias, Bruxelas. Disponível em: http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/empl/20020416/doc05a_pt.pdf. Acesso em: 02 jun. 2017.

LUCON, N. 2018. Disponível em: <https://nlucon.com/2016/11/15/novo-relatorio-da-tgeu-reafirma-quebrasil-e-o-pais-que-mais-mata-pessoas-trans-no-mundo/>. Acesso em: 25 nov. 2018.

MACEDO, J. A. F.; JACOBUCCI, F. C. Populism and the Evangelical church in Latin America: how anti-LGBTI forces tried to stop the Colombian peace agreement. **Revista de Direito Internacional**, Brasília, v. 17, n. 2, p. 100-119, 2020.

MACHADO, J. A. S. Ativismo em rede e conexões identitárias: novas perspectivas para os movimentos sociais. **Sociologias**, v. 9, n. 18, p. 248-285, 2007.

MAGGIOLINI, P.; NANINI, K. *Corporate Social Responsibility as a Symptom of the Existential Dissatisfaction in Post-Industrial Economy*. **Brazilian Journal of Operations & Production Management**, v. 3, n. 1, p. 49-69, 2006.

MAIGNAN, I.; FERRELL, O.C. Corporate social responsibility and marketing: An integrative framework. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 1, p. 3-19, 2004.

MAIS DIVERSIDADE. 2022. Disponível em: <https://lnkd.in/g54cEYjr>. Acesso em: 16 jan. 2022.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

McINTOSH, P. White privilege: Unpacking the invisible knapsack. *In: McIntosh, P. **On Privilege, Fraudulence, and Teaching As Learning: Selected Essays 1981–2019***. New York, NY: Routledge. 2020.

McWILLIAMS, A.; SIEGEL, D. Corporate social responsibility: a theory of the firm perspective. **Academy of Management Review**, v. 26, n.1, p. 117-127, 2001.

MELLO, L.; AVELAR, R.B. de; BRITO, W. Políticas públicas de segurança para a população LGBT no Brasil. **Revista Estudos feministas**, v. 22, n. 1, p. 297-320, 2014.

MELLO, L.; AVELAR, R.B. de; MAROJA, D. Por onde andam as Políticas Públicas para a População LGBT no Brasil. **Revista Sociedade e Estado**, v. 27, n. 2, p. 289-312, maio/ago. 2012.

MELLO, L. ; BRITO, W.; MAROJA, D. Políticas públicas para a população LGBT no Brasil: Notas sobre alcances e possibilidades. **Cadernos Pagu**, n. 39, p. 403-429, jul./dez. 2012.

MELLO, L. et al. Questões LGBT em debate: sobre desafios e conquistas. **Soc. e Cult.**, Goiânia, v. 15, n. 1, p. 151-161, jan./jun. 2012. DOI: 10.5216/sec.v.15i1. 20680

MELLO, L.; REZENDE, B. A.; BRITO, W. Políticas Públicas de segurança para a população LGBT no Brasil. **Revista Estudos Feministas**, v. 22, n. 1, p. 297-320, jan./abr. 2014.

MORAES, J.; OLIVEIRA, S.R. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Sesi: UFF, 2011.

MONTEIRO, Cristiano F. **Contemporaneidade e educação** - Revista Semestral Temática de Ciências Sociais e Educação, AnoVI, n. 9, 1º. Sem. 2001.

NAÇÕES UNIDAS. **Declaração Universal dos Direitos Humanos**. Disponível em: https://www.ohchr.org/Documents/Publications/BornFreeAndEqualLowRes_Portuguese.pdf . Acesso em 05 mar. 2019.

NATURA. Disponível em: http://www.natura.com.br/sites/default/files/ra_natura_2016_1_0.pdf. Acesso em: 03 jun. 2017.

A NOVA face dos negócios – o impacto do ESG no ambiente empresarial, no consumo e nas finanças. **Veja**, 19 abr. 2021. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/insights-list/anova-face-dos-negocios-o-impacto-do-esg-no-ambiente-empresarial-no-consumo-e-nas-financas/>. Acesso em: 02 maio 2021.

OBERSEDER, M et al. CSR practices and consumer perceptions. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 10, 2013.

OLIVEIRA, J. A. P. **Empresas na sociedade: Sustentabilidade e Responsabilidade Social**. Elsevier. Rio de Janeiro, 2008.

PANIZA, M. D. R. Between emergency, submersion, and silence: LGBT as a research category in Administration. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 18 n. 1, p. 13-27, jan./mar. 2020.

PEREIRA, M. M. Trazendo os governos de volta: A chefia do executivo e os resultados do ativismo institucional LGBT (2003-2014). **Sociologias**, v. 22, n. 53, p. 228-263, 2020.

PEREIRA, Marcus Abílio. Internet e mobilização política: os movimentos sociais na era digital. **Encontro da compolítica**, v. 4, p. 2011. Disponível em: http://tede.ucesal.br/tde_arquivos/3/TDE-2010-11-04T102328Z164/Publico/20Maria%20Carvalho%20Britto%20Pimentel.pdf. Acesso em: 10 mar. 2015.

PHILIPPI JR, A.; FERNANDES, V.; PACHECO, R. C. S. . Interdisciplinaridade e institucionalização: reciprocidade e alteridade. In: PHILIPPI JR, A.; FERNANDES, V.; PACHECO, R. C. S. **Ensino, pesquisa e inovação** – desenvolvendo a interdisciplinaridade. Barueri, SP: Manole, 2017.

POLESE, Pablo. **Machismo, racismo, capitalismo identitário**: as estratégias das empresas para as questões de gênero, raça e sexualidade. 1. ed. São Paulo: Hedra, 2020.

PULCHER, S.; GUERCI, M.; KÖLLEN, T. The contribution of unions to the diffusion and adaptation of LGBT diversity initiatives. **Journal of Organizational Change Management**, v. 33, n. 3, p. 477-490, 2020.

QUEIROZ, L. G. M. de; REGO, M. L.; IRIGARAY, H. A. The impacts of gender, sexual orientation, and ethnicity on project managers' roles in Brazil. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, v. 5, n. 1, jan./abr. 2014. DOI: 10.5585/gep.v5i1.223.

RED PACTO MUNDIAL. España. 2013. Disponível em: <http://www.pactomundial.org/>. Acesso em: 02 jun. 2017.

RELATÓRIO WHO CARES WINS. 2004. Disponível em <https://esgbrazil.com.br/materiais/>. Acesso em 16 de janeiro de 2022, às 23:10h.

REYNOLDS, A. *Representation and Rights: The Impact of LGBT Legislators in Comparative Perspective*. **American Political Science Review**, v. 107, n. 2, 2013.

RIBEIRO, D. **Lugar de Fala**. São Paulo: Sueli Carneiro; Pólen, 2019.

RICOEUR, P. **O Único e o Singular**. São Paulo: UNESPA, 2002.

ROCHA, M. de M. **Uma abordagem a partir de parceria sustentável para desenvolvimento e acesso a medicamentos inovadores no Brasil**: riscos e desafios econômicos, regulatórios e científicos. 2019. Tese (Doutorado) - Universidade Federal Fluminense, 2019.

RUMENS, N. Minority support: Friendship and the development of gay and lesbian managerial careers and identities. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 30, n. 6, p. 444-462, 2011.

SALES, R. G. de. **Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho**: análise das percepções sobre o papel das comunicações nas organizações participantes do Fórum das Empresas e Direitos LGBTI+. 2017. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes, 2017.

SANTOS, B. de S. **Reconhecer para libertar**: os caminhos do cosmopolitanismo multicultural. Introdução: para ampliar o cânone do reconhecimento, da diferença e da igualdade. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

SÃO PAULO (Estado). Assembleia Legislativa. **Projeto de Lei 504/2020**. Disponível em <https://www.al.sp.gov.br/propositura/?id=1000331594>. Acesso em: 16 jan. 2022.

SARAIVA, L A S.; IRIGARAY, H A dos R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **RAE**, v. 49, n. 3, p. 337-348, jul./set. 2009.

SCHRAEDER, P. Why LGBT equality is good for brands: by embracing a fully diverse workplace, companies benefit from empowered and engaged employees. **Adweek**, v. 58, p. 110, 2017. Disponível em <https://www.adweek.com/brand-marketing/why-committing-to-lgbt-equality-and-embracing-a-diverse-workplace-is-so-good-for-brands/>. Acesso em: 20 ju. 2021.

SCHERER, A. G. et al. Managing for Political Corporate Social Responsibility – New Challenges and Directions for PCSR 2.0. **Journal of Management Studies**, v. 53, n. 3, 2016. DOI 10.1111/joms.12203

SOARES, C. D. M. **Inclusão digital e participação eletrônica**: uma investigação multi-paper. 2016. Tese (Doutorado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa, Rio de Janeiro 2016.

SOUZA JR, C. A. A. de; MENDES, D. C. Políticas públicas para a população LGBT: uma revisão de estudos sobre o tema. **Cadernos EBAPE.BR**, 19 (spe), p. 642-655, nov. 2021.

STORCH, J. Havaianas Pride: a coleção que vem impactando a comunidade LGBTQIA⁺ pelo mundo. **Exame**, 01 mar. 2021. Disponível em: <https://exame.com/casual/havaianas-pride-a-colecao-que-vem-impactando-a-comunidade-lgbtqia-pelo-mundo/>. Acesso em: 12 dez. 2021.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TASQUETTO, L.; RORIZ, J. Deus em Davos: O direito internacional entre reacionários e neoliberais no governo Bolsonaro. **Revista de Direito Internacional**, v. 17, n. 2, p. 121-137. 2020.

THEODORAKOPOULOS, N.; BUDHWAR, P. Diversity and inclusion in different work settings: emerging patterns, challenges, and research agenda. **Human Resource Management**, v. 54, n. 2, p. 177-197, 2015. DOI:10.1002/hrm.21715

THIESEN, J. Da S. A interdisciplinaridade como um movimento articulador no processo ensino-aprendizagem. **Revista Brasileira de Educação**, v. 13, n. 39, p. 545-554, dez. 2008. <https://doi.org/10.1590/S1413-24782008000300010>

TRANSEMPREGOS. 2021. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/aliados-precisamos-do-seu-apoio-schneider-ela-she-dela-her-/?trackingId=%2BGtQoZejFVAaqHyQwtcDuA%3D%3D>. Acesso em: 30 abr. 2021.

TRANSEMPREGOS. 2022. Disponível em: <https://www.transempregos.com.br/dados2021>. Acesso em: 12 jan. 2022.

TRANSEMPREGOS. 2022. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/transempregos/>. Acesso em: 12 jan. 2022.

UFMG. **Representatividade LGBT nas eleições municipais de 2020**. 17 nov. 2020. Disponível em: <https://ufmg.br/comunicacao/noticias/representatividade-lgbt-nas-eleicoes-municipais-de-2020>. Acesso em: 20 dez. 2021.

UFSM. **Quantos políticos LGBTQIA+ você conhece?** 2021. Disponível em: <https://www.ufsm.br/midias/experimental/agencia-da-hora/2021/08/31/quantos-politicos-lgbtqia-voce-conhece/>. Acesso em: 18 dez. 2021.

UNITED NATIONS GLOBAL IMPACTS. 2015. Disponível em: https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/human_rights/Webinars/Business_LGBT_10Feb15.pdf. Acesso em: 19 nov. 2018.

VARGAS, J.R.; XAVIER, M. L. M. F. Conceitos e Práticas para Pesquisas Contemporâneas: Algumas Palavras Sobre a Obra Metodologias de Pesquisas Pós-Críticas em Educação. **Educação em Revista**, Belo Horizonte, v. 29, n. 04, p. 279-288, dez. 2013.

VELOSO, L. H. M. Pensando a Diversidade a partir da Responsabilidade. **Revista da ESPM – Unidade e diversidade nas organizações e na sociedade brasileira**, v. 15, Ano 14, ed. n. 3, p. 40-45, maio/junho 2008.

VELOSO, L. H. M. Responsabilidade Social e Globalização: redefinindo o papel das empresas transnacionais no Brasil. **Antropolítica: Revista Contemporânea de Antropologia e Ciência Política**, Niterói: EdUFF, n. 1, 1995.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

YANG, Y.; KONRAD, A. M. Understanding diversity management practices: Implications of institutional theory and resource-based theory. **Group & Organization Management**, v. 36, n. 1, p. 6-38, 2011.

YIN, R. **Pesquisa Qualitativa do Início ao Fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

ANEXOS

ANEXO I

Carta de Tim Cook à revista americana *Bloomberg Businessweek*

By Tim Cook

October 30, 2014, 6:16 PM GMT-2

Throughout my professional life, I've tried to maintain a basic level of privacy. I come from humble roots, and I don't seek to draw attention to myself. Apple is already one of the most closely watched companies in the world, and I like keeping the focus on our products and the incredible things our customers achieve with them.

At the same time, I believe deeply in the words of Dr. Martin Luther King, who said: "Life's most persistent and urgent question is, 'What are you doing for others?'" I often challenge myself with that question, and I've come to realize that my desire for personal privacy has been holding me back from doing something more important. That's what has led me to today.

For years, I've been open with many people about my sexual orientation. Plenty of colleagues at Apple know I'm gay, and it doesn't seem to make a difference in the way they treat me. Of course, I've had the good fortune to work at a company that loves creativity and innovation and knows it can only flourish when you embrace people's differences. Not everyone is so lucky.

While I have never denied my sexuality, I haven't publicly acknowledged it either, until now. So let me be clear: I'm proud to be gay, and I consider being gay among the greatest gifts God has given me.

Being gay has given me a deeper understanding of what it means to be in the minority and provided a window into the challenges that people in other minority groups deal with every day. It's made me more empathetic, which has led to a richer life. It's been tough and uncomfortable at times, but it has given me the confidence to be myself, to follow my own path, and to rise above adversity and bigotry. It's also given me the skin of a rhinoceros, which comes in handy when you're the CEO of Apple.

The world has changed so much since I was a kid. America is moving toward marriage equality, and the public figures who have bravely come out have helped change perceptions and made our culture more tolerant. Still, there are laws on the books in a majority of states that allow employers to fire people based solely on their sexual orientation. There are many places where landlords can evict tenants for being gay, or where we can be barred from visiting sick partners and sharing in their legacies. Countless people, particularly kids, face fear and abuse every day because of their sexual orientation.

I don't consider myself an activist, but I realize how much I've benefited from the sacrifice of others. So if hearing that the CEO of Apple is gay can help someone struggling to come to terms with who he or she is, or bring comfort to anyone who feels alone, or inspire people to insist on their equality, then it's worth the trade-off with my own privacy.

I'll admit that this wasn't an easy choice. Privacy remains important to me, and I'd like to hold on to a small amount of it. I've made Apple my life's work, and I will continue to spend virtually all of my waking time focused on being the best CEO I can be. That's what our employees deserve—and our customers, developers, shareholders, and supplier partners deserve it, too. Part of social progress is understanding that a person is not defined only by one's sexuality, race, or gender. I'm an engineer, an uncle, a nature lover, a fitness nut, a son of the South, a sports fanatic, and many other things. I hope that people will respect my desire to focus on the things I'm best suited for and the work that brings me joy.

The company I am so fortunate to lead has long advocated for human rights and equality for all. We've taken a strong stand in support of a workplace equality bill before Congress, just as we stood for marriage equality in our home state of California. And we spoke up in Arizona when that state's legislature passed a discriminatory bill targeting the gay community. We'll continue to fight for our values, and I believe that any CEO of this incredible company, regardless of race, gender, or sexual orientation, would do the same. And I will personally continue to advocate for equality for all people until my toes point up.

When I arrive in my office each morning, I'm greeted by framed photos of Dr. King and Robert F. Kennedy. I don't pretend that writing this puts me in their league. All it does is allow me to look at those pictures and know that I'm doing my part, however small, to help others. We pave the sunlit path toward justice together, brick by brick. This is my brick.

ANEXO II

Modelo de Carta de Anuência sugerido pelo Comitê de Ética

MODELO DE CARTA DE ANUÊNCIA

Declaramos que esta Instituição tem interesse em participar do projeto : _____ (Título do projeto) _____, proposto pelo pesquisador : _____ (nome do Pesquisador responsável) _____, autorizando a sua execução.

Declaramos ainda, conhecer e cumprir as Resoluções Éticas Brasileiras, em especial a Resolução CNS 466/2012 e a Resolução CNS 510/2016. Esta instituição está ciente de suas co-responsabilidades como instituição co-participante e de seu compromisso no resguardo da segurança e bem -estar dos participantes do projeto de pesquisa nela recrutados dispondo da infra-estrutura necessária para a garantia de tal segurança e bem-estar.

Esta autorização está condicionada à aprovação final da proposta pelo (s) Comitê (s) de Ética em Pesquisa responsável (is) por sua avaliação.

Data ____/____/_____.

Assinatura e carimbo do responsável institucional

ANEXO III

Parecer consubstanciado número 4.698.274 do Comitê de Ética

UFF - UNIVERSIDADE
FEDERAL FLUMINENSE -

PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: A inclusão de pessoas LGBTI+ nas organizações, a gestão dessa minoria em ambientes multiculturais e a percepção de acolhimento e respeito à diversidade da orientação sexual dos trabalhadores.

Pesquisador: NEIDE LUCIA DE OLIVEIRA ALMEIDA

Área Temática:

Versão: 4

CAAE: 26101119.4.0000.8160

Instituição Proponente: UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE - UFF

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 4.698.274

Apresentação do Projeto:

Trata-se de projeto reapresentado após exigências deste Cep Humanas

A pesquisa tem o objetivo de apresentar um estudo de caso em organizações de defesa dos direitos humanos e de inclusão da população LGBTI+, em três níveis: em nível local, nacional ou internacional.

(PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1298197.pdf de 03/04/2020)

Objetivo da Pesquisa:

Identificar políticas adotadas e ações implementadas no ambiente de trabalho, assim como perceber o impacto da melhoria das condições de trabalho e da qualidade de vida da população LGBTI+.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Os riscos e benefícios, foram mensurados adequadamente. Os riscos possíveis à minha pesquisa referem-se à possibilidade da população LGBTI+ preferir não se identificar/manifestar em seu ambiente de trabalho, por não sentir-se segura quanto à garantia do respeito à sua individualidade e escolha sexual.

Benefícios:

Os benefícios esperados contemplarão maior visibilidade sobre o tema da inclusão da diversidade

Endereço: Rua Passo da Pátria, nº 156, Instituto de Física (Torre Nova), 3º andar - Campus da Praia Vermelha
Bairro: GRAGOATA **CEP:** 24.210-346
UF: RJ **Município:** NITERÓI
Telefone: (21)2629-5119 **E-mail:** eticahumanas.comite@id.uff.br

Continuação do Parecer: 4.696.274

nas organizações brasileiras, especialmente a da população LGBTI+, bem como respaldará a importância do respeito aos Direitos Humanos no ambiente de trabalho, independentemente das questões ligadas a gênero, raça, religião, idade e orientação sexual. Com a demonstração de tendências e ações realizadas em empresas consideradas "benchmark", esta pesquisa apresentará dados e fatos que servirão de base para o desenvolvimento da Tese, contribuindo para a difusão da importância da inclusão das minorias e do respeito à diversidade como fatores propulsores de um ambiente mais colaborativo, criativo e inovador.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Ao realizar a entrevista, esta pesquisadora pedirá autorização para a gravação da mesma em áudio e/ou vídeo para o devido registro. Após sua realização, os dados serão coletados, compilados mediante transcrição das gravações e uso do software NVivo ou similar, analisados, confrontados e publicados. O confronto entre a percepção de resultados entre os entrevistados, cada qual em suas empresas e em suas áreas, será fundamental para esta pesquisadora chegar à conclusões sobre a efetividade da gestão dos programas de inclusão e sugestão do uso de melhores práticas, baseada em algum modelo já adotado por alguma empresa ou a partir de insights obtidos com a pesquisa.

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

O protocolo apresentou todas as documentações exigidas, bem como incorporou as solicitações de alterações feitas por esse Comitê

Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

O protocolo, reapresentado, se encontra adequado e responde satisfatoriamente aos requisitos éticos assim como preconizado pelo sistema CEP Conep.

Ressalta-se que cabe ao pesquisador responsável encaminhar os relatórios parciais e final da pesquisa, por meio da Plataforma Brasil, via notificação do tipo "relatório" para serem devidamente apreciadas no CEP, conforme Norma Operacional CNS nº. 001/13, item XI.2.d.

Considerações Finais a critério do CEP:

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Endereço: Rua Passo da Pátria, nº 156, Instituto de Física (Torre Nova), 3º andar - Campus da Praia Vermelha
Bairro: GRAGOATA CEP: 24.210-346
UF: RJ Município: NITERÓI
Telefone: (21)2629-5119 E-mail: eticahumanas.comite@id.uff.br

UFF - UNIVERSIDADE
FEDERAL FLUMINENSE -



Continuação do Parecer: 4.698.274

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_1298197.pdf	03/04/2021 13:58:44		Aceito
Outros	Carta_de_Anuencia_Participacao_em_Pesquisa.pdf	03/04/2021 13:57:01	NEIDE LUCIA DE OLIVEIRA ALMEIDA	Aceito
Outros	Entrevista_Participantes_Lideres_De_Programas_de_Inclusao_Perguntas.pdf	03/04/2021 13:56:21	NEIDE LUCIA DE OLIVEIRA ALMEIDA	Aceito
Outros	Esclarecimento_sobre_participacao_em_entrevista.pdf	03/04/2021 13:55:59	NEIDE LUCIA DE OLIVEIRA ALMEIDA	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	Comite_de_Etica_Projeto_Detalhado.pdf	03/04/2021 13:55:32	NEIDE LUCIA DE OLIVEIRA ALMEIDA	Aceito
Parecer Anterior	Comite_Etica_Ultimo_PARECER_CONSUBSTANCIADO_CEP_4042444.pdf	03/04/2021 13:55:12	NEIDE LUCIA DE OLIVEIRA ALMEIDA	Aceito
Outros	Carta_de_Anuencia_Participacao_em_Pesquisa_SERES.pdf	03/04/2021 13:54:28	NEIDE LUCIA DE OLIVEIRA ALMEIDA	Aceito
Outros	Carta_de_Anuencia_Participacao_em_Pesquisa_TXAI.pdf	03/04/2021 13:54:00	NEIDE LUCIA DE OLIVEIRA ALMEIDA	Aceito
Outros	Carta_de_Anuencia_Participacao_em_Pesquisa_Potencia_Diversa.pdf	03/04/2021 13:53:26	NEIDE LUCIA DE OLIVEIRA ALMEIDA	Aceito
Outros	Carta_de_Anuencia_Participacao_em_Pesquisa_Mais_Diversidade.pdf	03/04/2021 13:52:45	NEIDE LUCIA DE OLIVEIRA ALMEIDA	Aceito
Outros	Carta_de_Anuencia_Participacao_em_Pesquisa_SHELL.pdf	03/04/2021 13:52:21	NEIDE LUCIA DE OLIVEIRA ALMEIDA	Aceito
Outros	Carta_de_Anuencia_Participacao_em_Pesquisa_Israel.pdf	03/04/2021 13:52:05	NEIDE LUCIA DE OLIVEIRA ALMEIDA	Aceito
Outros	Carta_de_Anuencia_Participacao_em_Pesquisa_Blanchet_Advoogados.pdf	03/04/2021 13:51:42	NEIDE LUCIA DE OLIVEIRA ALMEIDA	Aceito
Outros	Carta_de_Anuencia_Participacao_em_Pesquisa_Mondelez.pdf	03/04/2021 13:51:16	NEIDE LUCIA DE OLIVEIRA ALMEIDA	Aceito
Outros	Carta_de_Anuencia_Participacao_em_Pesquisa_TRANSPETRO.pdf	03/04/2021 13:50:56	NEIDE LUCIA DE OLIVEIRA ALMEIDA	Aceito
Outros	Carta_de_Anuencia_Participacao_em_Pesquisa_CAPACITRANS.pdf	03/04/2021 13:50:23	NEIDE LUCIA DE OLIVEIRA ALMEIDA	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	Comite_de_Etica_TCLE.pdf	27/04/2020 20:02:06	NEIDE LUCIA DE OLIVEIRA ALMEIDA	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto_assinaturas_Plataforma_Brasil.pdf	31/01/2020 14:52:30	NEIDE LUCIA DE OLIVEIRA ALMEIDA	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Endereço: Rua Passo da Pátria, nº 156, Instituto de Física (Torre Nova), 3º andar - Campus da Praia Vermelha
 Bairro: GRAGOATA CEP: 24.210-346
 UF: RJ Município: NITERÓI
 Telefone: (21)2629-5119 E-mail: eticahumanas.comite@id.uff.br

UFF - UNIVERSIDADE
FEDERAL FLUMINENSE -



Continuação do Parecer: 4.608.274

Não

NITEROI, 07 de Maio de 2021

Assinado por:
FABIO REIS MOTA
(Coordenador(a))

Endereço: Rua Passo da Pátria, nº 156, Instituto de Física (Torre Nova), 3º andar - Campus da Praia Vermelha
Bairro: GRAGOATA **CEP:** 24.210-346
UF: RJ **Município:** NITEROI
Telefone: (21)2629-5119 **E-mail:** eticahumanas.comite@id.uff.br