

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração

Cristiana Batista Carnevalli Siqueira

AS CORES DO ARCO-IRIS:
um estudo sobre a diversidade a partir de diversos olhares na organização

Belo Horizonte

2021

Cristiana Batista Carnevalli Siqueira

AS CORES DO ARCO-IRIS:

um estudo sobre a diversidade a partir de diversos olhares na organização

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Carolina Mota-Santos.

Área de Concentração: Pessoas, Trabalho e Sociedade.

Belo Horizonte

2021

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

S618c Siqueira, Cristiana Batista Carnevalli

As cores do arco-íris: um estudo sobre a diversidade a partir de diversos olhares na organização / Cristiana Batista Carnevalli Siqueira. Belo Horizonte, 2021.

122 f. : il.

Orientadora: Carolina Mota-Santos

Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração

1. Diversidade no ambiente de trabalho. 2. Gestor. 3. Homossexuais. 4. Recursos humanos. 5. Comportamento organizacional - Aspectos sociais. 6. Papel sexual no ambiente de trabalho. 7. Administração de pessoal. 8. Empresas - Aspectos sociais. I. Mota-Santos, Carolina. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.3

Cristiana Batista Carnevalli Siqueira

AS CORES DO ARCO-IRIS:

um estudo sobre a diversidade a partir de diversos olhares na organização

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Pessoas, Trabalho e Sociedade.

Prof^a. Dr^a. Carolina Mota-Santos – PUC Minas (Orientadora)

Prof^a. Dr^a. Raquel Santos Soares Menezes - UFV (Banca examinadora)

Prof^a. Dr. Antônio Carvalho Neto – PUC Minas (Banca examinadora)

Belo Horizonte, 23 de abril de 2021

AGRADECIMENTOS

Como é bom chegar até aqui! Sempre ouvi sobre as dificuldades em fazer mestrado e trabalhar ao mesmo tempo. Pensava, porém, que iria passar por esse processo sem “atropelos”, mas me enganei. Ainda fazendo disciplina isolada perdi minha mãe de maneira abrupta. Dona Nizia foi sem se despedir, causando um grande buraco em nossas vidas. E nem imaginava o que estaria por vir. Parei por um ano para tentar colocar a vida nos eixos, porém a vida me proporcionou um novo desafio, meu pai foi diagnosticado com câncer de pele e assim ingressei no mestrado. Como sempre intensa, no meu primeiro ano mudei de emprego, quase nove anos em uma organização, e me lancei em um novo desafio, desconhecido. Até que chegou 2020 e no início do ano foi a vez de dizer adeus ao meu pai, senhor Ronaldo. Diferentemente de minha mãe, ele nos deu adeus. Confesso que quando a doença dele se agravou pensei em desistir, mas Deus coloca anjos em nossas vidas e não posso deixar de citá-los.

A começar pela minha orientadora, Professora Doutora Carolina Maria Mota-Santos, ou carinhosamente Carol, que estendeu a mão por várias vezes, compreendendo o momento, mas sempre me direcionando.

Aos meus amigos que acompanharam a jornada trazendo alegria e leveza à vida, Ronan e Lilian, vocês fazem parte deste momento.

À minha chefe e amiga, Clarisse, que esteve presente em um dos momentos mais difíceis da minha vida, sendo compreensiva e companheira, meu muito obrigada.

Meu irmão, Léo, obrigada por se fazer presente nesta caminhada.

E aos amigos do mestrado que compartilharam as angústias, frustrações e conquistas. E o que dizer sobre fazer uma dissertação em plena pandemia?

Enfim, chego até aqui agradecendo sempre a Deus, Que me proporciona coragem todos os dias e me ensina a ver o lado bom das coisas!

A todos que de alguma forma contribuíram para esta caminhada, o meu muito obrigada!!

*“Agir, eis a inteligência verdadeira.
Serei o que quiser.
Mas tenho que querer o que for.
O êxito está em ter êxito,
e não em ter condições de êxito.
Condições de palácio tem qualquer terra larga,
mas onde estará o palácio se não o fizerem ali?”*

Fernando Pessoa.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo geral compreender o programa de diversidade destinado ao público lésbicas, *gays*, bissexuais, travestis e transexuais (LGBT) a partir do olhar de diversos atores que participam do comitê de diversidade da organização. Para tanto, foi realizada entrevista com 15 participantes do grupo ou comitê de diversidade, sendo seis homossexuais, quatro heterossexuais, três bissexuais, uma lésbica e um transexual. Importante ressaltar que dos seis homossexuais apenas um ocupa cargo de gestão, os quatro heterossexuais são gestores e cinco pessoas no total atuam na área de recursos humanos da organização. A pesquisa é de caráter qualitativo e o método escolhido foi o estudo de caso. Os dados foram analisados a partir da análise de conteúdo e foram encontradas as seguintes categorias: o programa de diversidade; o papel dos gestores e ser LGBT na organização. Por meio do estudo foi possível avaliar como o programa se estruturou, além de analisar a implementação da política de diversidade e sua efetividade. A partir da pesquisa ficou evidente o papel das metas organizacionais no programa de diversidade e no engajamento dos gestores. Apurou-se que o ambiente organizacional apresenta ambiguidade quando se analisou o nível de abertura para a implementação do programa de diversidade, principalmente pelo prisma do sujeito LGBT. Esta pesquisa avança a partir da identificação de significativas diferenças na implementação do programa de diversidade no ambiente corporativo e no ambiente fabril, sendo que este último se apresenta como mais fechado para assuntos referentes à orientação sexual. Concluiu-se que o programa de diversidade deve estar atrelado à estratégia da organização, havendo efetiva participação de todos os níveis de gestão da empresa, a começar pelo *Chief Executive Officer* (CEO).

Palavras-chave: Diversidade. Gestores. LGBT. Recursos Humanos.

ABSTRACT

The general objective of this study was to understand the diversity program created for lesbians, gays, bisexuals, transvestites and transsexuals (LGBT) from the perspective of different actors who participate in the organization's diversity committee. For this purpose, an interview was carried out with 15 participants of the diversity group or committee, where six were homosexuals, four heterosexuals, three bisexuals, one lesbian and one transsexual. It is important to note that of the six homosexuals, only one occupies a management position, the four heterosexuals are managers and five people in total work in the organization's human resources area. The research is qualitative and the method chosen was the case study. The data were analyzed from the content analysis and the following categories were found: the diversity program; the leadership role and being LGBT in the organization. Through the study it was possible to evaluate how the program was structured, in addition to analyzing the implementation of the diversity policy and its effectiveness. From the research, the role of organizational goals in the diversity program and in the engagement of leadership became evident. It was found that the organizational climate presents ambiguity when analyzing the level of openness to implement the diversity program, mainly from the perspective of the LGBT issue. This research is further developed with the identification of significant differences in the implementation of the diversity program in the corporate environment and in the manufacturing environment, the latter being more closed to issues related to sexual orientation. It was concluded that the diversity program must be linked to the organization's strategy, with effective participation from all levels of leadership, starting with the CEO.

Keywords: Diversity. Leadership. LGBT. Human Resources.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação entre ação afirmativa e gestão da diversidade.....	25
Quadro 2 - Diversidade e inclusão: modelo anterior vs. modelo atual	26
Quadro 3 - Conceitos sobre diversidade.....	27
Quadro 4 - Práticas de recursos humanos que apoiam a gestão da diversidade.....	29
Quadro 5 - Síntese dos artigos abordados acerca do papel dos gestores na gestão da diversidade.....	35
Quadro 6 - Síntese dos artigos abordados acerca do LGBT na organização.....	41
Quadro 7- Perfil geral dos entrevistados	44
Quadro 8 - Perfil geral dos entrevistados LGBT	45
Quadro 9 - Perfil geral dos entrevistados heterossexuais	45
Quadro 10 - Categorias de análise	48
Quadro 11 - Síntese dos principais achados da categoria I	75
Quadro 12 - Síntese dos principais achados da categoria II.....	86
Quadro 13 - Síntese dos principais achados da categoria III.....	102

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Resultado da pesquisa em portais de publicações científicas	17
Figura 2 - Esferas de atividade na gestão da diversidade cultural	22
Figura 3 - Modelo de gestão eficaz da diversidade	32
Figura 4 - Processo de aprendizagem para a competência de diversidade	33

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
EBITDA	<i>Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i>
FEI	Faculdade de Engenharia Industrial
FGV	Fundação Getúlio Vargas
LGBT	Lésbicas, <i>Gays</i> , Bissexuais, Travestis e Transexuais
LGBTQIA+	Lésbicas, <i>Gays</i> , Bissexuais, Travestis e Transexuais, Queer, Intersexo, Assexual, outros grupos e variações de sexualidade e gênero
ONU	Organização das Nações Unidas
PCD	Pessoa com deficiência
POLI	Escola Politécnica da USP
RH	Recursos Humanos
SciELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>
TI	Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Problema de pesquisa	15
1.2 Justificativa.....	16
1.3 Objetivos.....	18
1.3.1 <i>Objetivo geral</i>	18
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 Homogeneidade e diversidade nas organizações.....	19
2.2 Gestão da diversidade e ações afirmativas	23
2.3 Políticas organizacionais e o papel do RH na gestão da diversidade	27
2.4 Diversidade e gestão.....	30
2.5 LGBT nas organizações.....	35
3 PLANO METODOLÓGICO.....	42
3.1 Estratégia e método de pesquisa.....	42
3.2 Unidades empíricas de análise.....	42
3.3 Técnica de coleta de dados	45
3.4 Estratégia de análise de dados	47
4 ORGANIZAÇÃO ESTUDADA	49
4.1 História da empresa	49
4.2 O grupo de diversidade e sua política.....	50
5 ANÁLISE DE DADOS	52
5.1 O Programa de Diversidade.....	52
5.1.1 <i>Concepção do Programa de Diversidade</i>	53

5.1.2	<i>Política de diversidade: uma política de RH</i>	56
5.1.3	<i>Efetividade do Programa de Diversidade</i>	60
5.1.4	<i>Ação afirmativa e as metas organizacionais</i>	63
5.1.5	<i>O papel do RH no Programa de Diversidade</i>	66
5.1.6	<i>O Programa de Diversidade e suas diferenças no ambiente fabril x ambiente corporativo</i>	72
5.2	O papel dos gestores	76
5.2.1	<i>Preparação dos gestores para diversidade</i>	76
5.2.2	<i>Engajamento dos gestores no Programa de Diversidade</i>	79
5.2.3	<i>CEO e o Programa de Diversidade</i>	83
5.3	Ser LGBT na organização	86
5.3.1	<i>Abertura para falar sobre orientação sexual</i>	86
5.3.2	<i>Orientação sexual e carreira para o LGBT</i>	90
5.3.3	<i>Preconceito e humor como barreiras</i>	92
5.3.4	<i>Representatividade na organização</i>	98
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
	REFERÊNCIAS	107
	APÊNDICES	117
	Apêndice A – Roteiro de entrevista.....	117
	A - Roteiro de perguntas – RH	117
	B - Roteiro de perguntas – Gestor	117
	C - Roteiro de perguntas – Sujeito.....	118
	Apêndice B – Roteiro de entrevista.....	120

1 INTRODUÇÃO

As primeiras publicações científicas brasileiras a respeito da temática diversidade no meio empresarial datam do início dos anos de 1990 (Torres & Pérez-Nebra, 2004). Desse modo, o tema diversidade vem se consolidando na pauta empresarial com foco direcionado para as diferenças existentes na força de trabalho, pois quando se analisa o ambiente organizacional é possível identificar que a diversidade pode ser representada por inúmeras categorias, tais como idade, raça, etnia, gênero, orientação sexual, características físicas, crenças, entre tantas outras que diferenciam um indivíduo do outro (Saraiva & Irigaray, 2009). Portanto, este estudo visa abordar o programa de diversidade para o público lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais e transgêneros (LGBT)¹ e sua dinâmica no ambiente organizacional.

No contexto organizacional, a diversidade é definida por Pereira e Hanashiro (2010) como um fenômeno global que desafia os modelos de gestão de pessoas que valorizam uma cultura organizacional uniforme. Para Deal & Kennedy (1983), os elementos que compõem essa cultura organizacional são: o próprio negócio; os valores que permeiam a organização; os atores organizacionais; os rituais praticados e a rede cultural por onde permeia o processo de comunicação, meio pelo qual a natureza da cultura corporativa é explicada às pessoas.

Wangombe, Wambui, Muthura, Kamau & Jackson (2013), em uma outra perspectiva, ressaltam que a gestão da diversidade tem como objetivo criar um ambiente de trabalho em que as semelhanças e diferenças dos indivíduos sejam valorizadas de maneira que todos possam alcançar seu potencial e contribuir efetivamente para os objetivos estratégicos da organização. Os autores sugerem que a gestão da diversidade seja conduzida de cima para baixo para que se construa uma cultura organizacional que seja possível reconhecer, respeitar e incentivar as diferenças entre as pessoas.

A convivência intercultural vem assumindo importante posição no âmbito organizacional, podendo ser utilizada como vantagem competitiva. Considerando esse aspecto, as organizações buscam compreender os indivíduos e suas potencialidades; apropriar a diversidade em um contexto mais amplo e de mercado; melhorar a eficiência dos processos; definir estruturas e tomadas de decisões organizacionais e reduzir riscos inerentes ao cenário

¹ Não abordaremos aqui demais siglas que compõem o movimento. Utilizamos como base a nomenclatura definida na Conferência Nacional GLBT em 2008, na qual foi aprovada a nova sigla LGBT, sendo que o “L” refere-se às lésbicas, o “G” refere-se aos gays, o “B” aos bissexuais e o “T” refere-se a travestis, transexuais e transgêneros (Facchini, 2009).

global que se apresenta cada vez mais diverso e mutante (Freitas, 2008). Em meio a esse ambiente competitivo, as organizações passaram a ser desafiadas a terem atuação transparente e flexível e que proporcione mais interação entre seus membros, sendo primordial a promoção da gestão da diversidade nesse processo (Andrade, Cappelle, Brito, Paula Neto, Boas & Barros, 2002; Pereira & Hanashiro, 2010). Reforçando essa necessidade, Irigaray, Saraiva e Carrieri (2010) ressaltam que nas últimas décadas as empresas utilizam novas técnicas de gestão que procuram abolir rígidos controles, burocracia e horário de trabalho inflexível.

Para Ribeiro (2008), o reconhecimento da diversidade como um valor é resultado da tomada de consciência em relação à globalização e da crescente conexão existente nas questões culturais, políticas, econômicas e sociais. A habilidade organizacional em lidar com as pressões advindas com a globalização passou a ser relevante pela própria sobrevivência da organização, onde sua capacidade de aprendizagem passou a ser uma necessidade contínua. Portanto, a organização necessita de uma estrutura que permita a geração, a transferência e a ampliação do conhecimento, seja pela cultura baseada na pluralidade ou na troca de informações (Guarindo Filho & Machado-da-Silva, 2001).

Wangombe *et al.* (2013) reconhece que a literatura sobre gestão da diversidade tem dado ênfase na cultura organizacional e seu impacto na abertura à diversidade. Na tentativa de unificar uma força de trabalho mais diversa em um ambiente de trabalho mais uniforme, os autores enfatizam a importância do patrocínio da gestão da organização em seu nível mais alto. Para tanto, devem-se considerar os seguintes elementos: a) *Chief Executive Officer* (CEO) defendendo os benefícios que podem ser obtidos no gerenciamento da diversidade e que sejam modelo para a organização; b) avaliação da situação atual da empresa em relação à temática diversidade; c) treinamento e educação da organização no tema, buscando a sensibilização e a valorização das diferenças; d) alteração da cultura e dos sistemas de gestão da organização.

Ao focar o programa de diversidade para o público LGBT, Cech & Rothwell (2020) demonstram que, de modo geral, as desigualdades para esse público podem ser diminuídas por meio da demografia organizacional, das políticas formais ou informais em concordância com a cultura organizacional. A demografia organizacional nesse contexto refere-se a mais representatividade LGBT dentro da organização. Os autores identificaram que as desigualdades podem ser diminuídas, pois em contato com outras pessoas LGBT há mais possibilidades de melhorar as experiências de trabalho e, além disso, trazer mais eficácia aos processos de recrutamento e retenção de empregados LGBT. Em relação às políticas, Cech & Rothwell chamam a atenção para alguns legados heterossexistas e transfóbicas que podem ser mantidas de informalmente na cultura organizacional, mesmo que tenham sido revogados.

As relações de suporte para o trabalho são recursos importantes para Webster, Adams, Maranto, Sawyer & Thoroughgood (2018), pois podem influenciar as experiências vivenciadas pelo empregado e principalmente por aqueles com identidade LGBT. As experiências únicas vivenciadas pelo público LGBT, tais como rejeição social e isolamento, podem ser atenuadas com o apoio e aceitação de seus pares, independentemente da orientação sexual.

1.1 Problema de pesquisa

O interesse pelo tema se deu a partir de uma experiência profissional na implantação de programa de diversidade em duas organizações de segmentos diferentes, uma no setor de logística e outra no setor de siderurgia. Os dois programas foram desenhados a partir de uma solicitação do CEO dessas empresas, sendo motivados por uma demanda de mercado em que acreditavam que era necessário o posicionamento da empresa frente ao tema. O desenho e implementação do programa eram de responsabilidade da área de recursos humanos, que por sua vez não possuía conhecimento a respeito do tema diversidade. Nas duas empresas o CEO apenas deu o direcionamento do que queria, porém era possível perceber um distanciamento entre o que ele queria e o que era praticado por eles nas organizações. Para Ng & Sears (2020), as palavras ou as ações do CEO não são suficientes para a implementação do programa de diversidade, devendo estar comprometido com o processo para que o gerente de recursos humanos possa implementar as práticas na organização.

No processo de implementação do programa de diversidade nas duas empresas, um ponto em comum foi identificado: os programas de diversidade tinham como ponto de partida a contratação de pessoas com deficiência, para o cumprimento da cota, seguido do aumento do número de mulheres e negros em posições em cargos de gestão. O público LGBT era considerado apenas a partir do segundo ano de implementação. Quando questionados, os idealizadores do programa informavam que era um tema delicado de ser tratado na organização e que preferiam amadurecer as questões que consideravam como básicas sobre diversidade e após essa sensibilização introduzir a temática LGBT. A partir dessa vivência, alguns questionamentos a respeito do tema foram desencadeados: “falar sobre LGBT na organização é um tabu?” “Qual o papel da área de recursos humanos nesse processo?” “Os gestores da empresa são um agente de mudança nesse processo?” “Como esse processo é percebido pelo indivíduo LGBT na organização?”

Vale destacar que os estudos sobre diversidade nas organizações perpassam por vários enfoques, tais como pessoas com deficiência, raça, etnia, orientação sexual e geração. Nesse

processo é possível identificar que, além da implementação de políticas exclusivas para diversidade, a mudança na cultura organizacional é fundamental nesse processo (Ferreira, Sadoyama, Correia & Gomes, 2015). Diante disso, este estudo pretende abordar a temática gestão da diversidade na organização, com enfoque nas experiências do LGBT, da área de recursos humanos e dos gestores dentro de uma organização. Logo, a pergunta que norteia este trabalho é: como os atores organizacionais (gestor, área de recursos humanos e o sujeito LGBT) percebem o programa de diversidade na organização em que atuam?

1.2 Justificativa

Com o objetivo de subsidiar este trabalho e de identificar publicações que se relacionassem aos objetivos deste estudo, foi realizada pesquisa em relevantes portais de publicações científicas: no portal *Scientific Electronic Library Online* (SciELO), *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL) e no portal Scopus - Elsevier, intitulada a maior base de dados de resumos e citações de artigos acadêmicos do mundo. Em cada um dos portais foi realizada a busca com as palavras-chave: LGBT, Lésbica/ *Lesbian*, *Gay*, Bissexual, Travesti/Transvestite, Transexual/ *Transsexual*, Transgênero/*Transgender*, Homossexual e Diversidade/*Diversity*. A pesquisa foi realizada sem período definido, ou seja, não se determinou em que ano estariam publicados os trabalhos. Antes de detalhar tais resultados em números, na sequência explica-se.

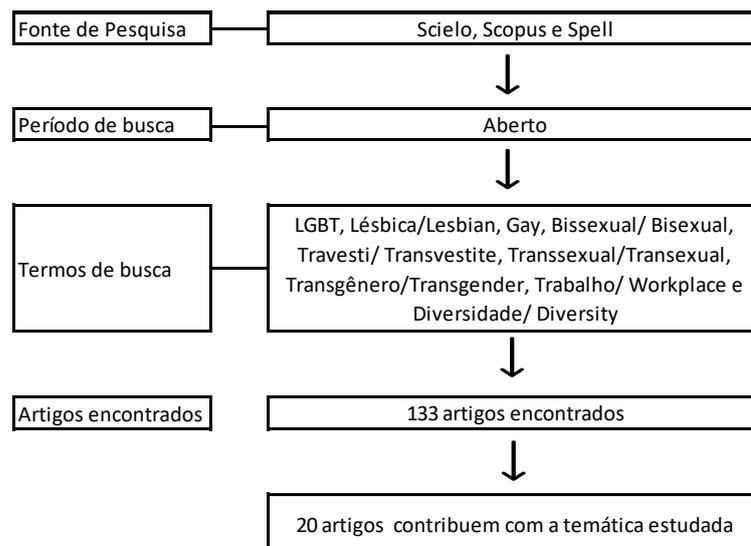
O portal SciELO, que abrange uma coleção de periódicos científicos brasileiros, retornou a busca com 37 resultados. Ao ler o título e o resumo dos artigos, apenas um se relacionava ao tema deste estudo, sendo uma análise de publicações sobre sexualidade nos estudos organizacionais (Pompeu & Souza, 2018). Os demais artigos tratavam sobre saúde, educação, religião, violência e política.

No SPELL, particularmente dedicado às áreas de Administração, Contabilidade e Turismo, a pesquisa retornou 36 resultados. Ao ler o título e o resumo dos artigos, foram encontrados 12 relacionados ao tema deste estudo, sendo eles: “Estigma, preconceito e discriminação nas organizações” (Caproni Neto & Saraiva, 2018; Caproni Neto, Saraiva & Almeida Bicalho, 2014; Garcia e Souza, 2010; Moura & Nascimento, 2020); “Diversidade LGBT nas organizações” (Siqueira & Fellows, 2006); “Empoderamento *gay* nas organizações” (Magalhães & Saraiva, 2018); “*Gay* afeminado nas organizações” (Moura, Nascimento e Barros, 2017); “Trabalho, violência e sexualidade” (Carrieri, Souza & Aguiar, 2014); “Sentido do trabalho e diversidade” (Silva, Bastos, Lima, Ferraz & Cabral, 2013); “Políticas de

diversidade nas organizações” (Diniz, Pádua Carrieri, Gandra & Almeida Bicalho, 2013); “Assédio moral e violência simbólica com homossexuais” (Carrieri, Aguiar, Rosa & Rodrigues Diniz, 2013); “Sexualidade e organizações sobre lésbicas” (Irigaray & Freitas, 2011).

Na Scopus - Elsevier, a pesquisa retornou 60 artigos relacionados à temática LGBT, diversidade e trabalho. Ao ler o título e o resumo dos artigos, foram encontrados 8 que se relacionavam à temática estudada, são eles: “Aspectos relacionados à política de diversidade” (Hossain, Atif, Ahmed & Mia, 2020; Lloren & Parini, 2017; Patel & Feng, 2021); “Transgêneros na organização” (Beauregard, Arevshatian Booth & Whittle, 2018; Davis, 2009; Webster, Adams, Maranto, Sawyer, Thoroughgood, 2018). “Questões sobre bissexualidade” (Köllen, 2013; Priola, Lasio, De Simone & Serri, 2014). Os demais artigos tratavam de aspectos sociais, educação e saúde. A Figura 1 detalha esses dados:

Figura 1 - Resultado da pesquisa em portais de publicações científicas



Fonte: elaborada pela autora.

Ao realizar a pesquisa nas referidas bases, foi possível observar trabalhos relevantes sobre a temática LGBT, porém boa parte deles deixa de lado a ótica do sujeito frente às práticas, políticas ou experiências vivenciadas por ele no ambiente organizacional. O que se pretende neste estudo é trazer uma discussão sobre a implementação do programa de diversidade destinado ao público LGBT a partir de outros olhares, utilizando outras lentes, trazendo elementos da visão do sujeito LGBT, da área de recursos humanos e do gestor nesse processo. Diante disso, fica evidente a importância de se trabalhar o tema de diversidade nas

organizações, entendendo seu processo de implementação e as experiências vivenciadas pelas pessoas envolvidas.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Compreender o programa de diversidade destinado ao público LGBT a partir do olhar de diversos atores que participam do comitê de diversidade da organização.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar o programa de diversidade para o público LGBT a partir do olhar do gestor.
- b) Identificar o programa de diversidade para o público LGBT a partir do olhar da área de recursos humanos.
- c) Identificar o programa de diversidade para o público LGBT a partir do olhar do trabalhador LGBT.
- d) Relatar os desafios e oportunidades para implantação e desenvolvimento dos programas de diversidade na organização com base nos três atores.

A partir dos objetivos estabelecidos neste trabalho, o referencial teórico foi dividido em cinco partes. A primeira apresenta a relação existente entre homogeneidade e diversidade nas organizações frente às mudanças advindas da globalização, fazendo um breve resgate do posicionamento e transformações das organizações ao longo do tempo e o papel do indivíduo nesse quadro. Em seguida, conceitua-se a diversidade e faz-se um resgate histórico da gestão da diversidade e do papel das ações afirmativas nesse processo. Realiza-se também um comparativo entre gestão da diversidade e ações afirmativas. Na terceira parte discorre-se sobre políticas organizacionais, vantagem competitiva e o papel do RH na gestão da diversidade. Na quarta parte destaca-se o papel dos gestores da empresa na temática diversidade. Por fim, a quinta parte introduz a temática dos LGBTs nas organizações, abrangendo pelos conceitos de sexualidade, heteronormatividade, homofobia e as práticas organizacionais. Na sequência, é descrita a metodologia de pesquisa, analisados os dados e registrada a conclusão.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Homogeneidade e diversidade nas organizações

A organização é definida por Motta (1979) como sendo uma instância produtora de bens e serviços, bem como de comportamentos e conhecimentos, possuidora de significativas condutas que são institucionalizadas e legitimadas. Como um sistema social, ela se reproduz a partir da identificação afetiva e intelectual dos indivíduos. Essa identificação é sustentada por um sistema complexo de regras que garante aos indivíduos o sentimento de segurança e capacidade pautados em crenças e ideal de vida.

Ao realizar breve resgate da história das organizações, da Revolução Industrial até início do século XX, é possível identificar que os interesses dos trabalhadores não eram levados em consideração (Aguiar & Siqueira, 2007), pois as organizações buscavam manter a homogeneidade recrutando empregados com perfis, com pensamento e jeito de ser e agir similares aos da organização (Pereira & Hanashiro, 2010). A partir da era pós-industrial, quando se defendia uma organização mais horizontal por meio da diminuição dos níveis hierárquicos e da desburocratização, a criatividade e a inovação passaram a ser valorizadas (Motta, Vasconcelos & Wood Jr., 1995). À luz dessa capacidade inovativa, os autores referem que as organizações não devem ser consideradas homogêneas devido à existência de subgrupos que interpretam a cultura organizacional de maneira diversa e onde pessoas da mesma classe social compartilham uma visão de mundo similar.

As organizações foram classificadas por Cox & Blake (1991) em três tipos: a) as organizações monolíticas, que possuem como características principais equipes homogêneas e uma cultura dominada por um tipo de grupo cultural; b) as organizações plurais, que em geral possuem equipes mais heterogêneas, mas com uma cultura monolítica, não utilizando as diferenças das pessoas para o benefício da organização; c) e as organizações multiculturais, que contrastam com os outros tipos devido ao pluralismo das equipes em um ambiente em que todos os grupos culturais se respeitam e se sentem representados em todos os níveis da organização. Inexistem, neste último tipo, preconceito e discriminação, sendo que os grupos de minoria e majorias se identificam com os objetivos da organização, havendo assim baixos níveis de conflitos intergrupais. Essas organizações são tidas pelos autores como as ideais por valorizarem a diversidade existente.

Na existência de tipos diferentes de organizações faz-se necessário entender os efeitos da diversidade cultural na *performance* e no comportamento organizacional. Para Siqueira e

Fellows (2006), a consciência da existência da diversidade em um mundo globalizado propicia a inclusão de pessoas diversas (cultura, raça, gênero, orientação sexual, classe social, nacionalidade, entre outros) e permite o reconhecimento e a compreensão das diferenças e semelhanças entre indivíduos, além de sua valorização. As organizações passaram a buscar a formação de um ambiente cada vez mais qualificado e heterogêneo (Freitas, 2008). A heterogeneidade nas organizações pode ser vista como necessária e não como um problema a ser resolvido (Silva, Junquilha e Carrieri, 2008). As empresas que possuem heterogeneidade cultural na equipe de trabalho tendem a ter mais produtividade do que as que possuem equipes mais homogêneas (Cox, 1994).

Diante das transformações econômicas advindas com a globalização, as organizações se esforçaram para controlar o mercado e reduzir os danos obtidos com as crises, havendo a necessidade de modificar a forma de gerir pessoas e os recursos da organização. A maioria dos discursos empresariais passou a se basear nos benefícios que a diversidade gera para a obtenção de vantagem competitiva (Santos & Benevides, 2019). Ressalta que com a globalização as organizações

Para Cox (1994), com o planejamento e execução de práticas organizacionais é possível maximizar as vantagens que podem ser proporcionadas pela gestão da diversidade ou minimizar as suas desvantagens, tais como conflitos interpessoais, baixa fluidez na comunicação e rotatividade de empregados. Em relação às vantagens competitivas, Cox & Blake (1991) alertam que não são apenas as metas de responsabilidade social que se beneficiam da gestão da diversidade, eles sugerem outras seis áreas que também podem gerar vantagem competitiva, são elas:

- a) Custo: que se refere à vantagem que pode ser obtida em relação às outras empresas que não fazem gestão de mão de obra diversificada;
- b) aquisição de recursos: quando a empresa gera reputação com o gerenciamento da diversidade e tem mais atratividade na contratação de pessoas dos grupos de minoria;
- c) marketing: conhecimento, cultura e a sensibilidade que os membros com raízes em outros países ou regiões podem agregar para a organização;
- d) criatividade: refere-se à diversidade de perspectiva com menos ênfase em conformidade com as normas do passado;
- e) resolução de problemas: a partir da heterogeneidade produz melhores decisões devido à gama de configurações que se pode apresentar;

- f) flexibilidade organizacional: na qual o sistema se tornará menos determinante, menos padronizado e, portanto, mais fluido com reações rápidas à mudança.

As empresas que gerenciam a diversidade de maneira eficaz conseguem atrair e reter pessoas qualificadas em um mercado competitivo e diversificado para atender melhor às necessidades de diversos mercados e clientes a partir de tomadas de decisões mais criativas devido às diferentes perspectivas das pessoas envolvidas (Nkomo & Hoobler, 2014). O gerenciamento da diversidade diz respeito a uma variedade de atividades relacionadas à eficácia na gestão de pessoas de diferentes origens culturais (Cox & Blake, 1991). Os autores sugerem algumas esferas que podem melhorar a capacidade organizacional para gerenciar diversidade cultural.

Na Figura 2 podem-se observar aspectos relevantes na gestão da diversidade cultural nas organizações. O primeiro refere-se à organização cultural, devendo ser observado qual o sistema de valores organizacionais existentes, como são conduzidas a valorização das diferenças e a cultura de inclusão. O segundo relaciona-se ao sistema de gerenciamento da área de recursos humanos e seus subsistemas, se abrangem os aspectos de diversidade. O terceiro realça o cuidado que a organização deve ter com a carreira feminina, observando as questões referentes à dupla carreira, assédio, sexismo e os conflitos de carreira e trabalho. O quarto volta-se para a heterogeneidade, raça e etnia, observando-se questões ligadas a comunicação, conflitos, estereótipos e preconceitos existentes. O quinto é a gestão da educação, para que sejam valorizadas as diferenças. O sexto aborda as diferenças culturais verificando-se como são feitas a promoção de conhecimento e a aceitação e as oportunidades oferecidas pela diversidade. O sétimo e último refere-se à forma como a organização percebe a diversidade, se há resistência, os desafios existentes ou se é percebida como oportunidade.

Figura 2 - Esferas de atividade na gestão da diversidade cultural



Fonte: Cox & Blake (1991). Traduzido pela autora.

Para que as organizações tenham sucesso na implementação das iniciativas de diversidade deve ser desenvolvido um plano de diversidade alinhado aos objetivos estratégicos da organização e suas metas, e a cultura organizacional deve valorizar a diversidade por meio do apoio da alta gestão (Wentling, 2004). Isso é reforçado por Kulik (2014), que acrescenta que para que se tenha efetiva gestão da diversidade ela deve contemplar cinco componentes:

- Paradigma de diversidade, composto de valores, crenças e normas sobre o gerenciamento da diversidade;
- políticas de diversidade, composta de metas ou objetivos organizacionais para a gestão de pessoas;
- programas de diversidade, composto de atividades formais de diversidade na organização;
- práticas de diversidade, que tratam da implementação do programa de diversidade pelos gestores e empregados;
- clima de diversidade, que engloba a percepção e interpretação compartilhada pelos empregados sobre os quatro itens anteriores.

Kulik (2014) traça uma linha que difere a estrutura do programa de diversidade. Os itens de a) a c) fazem menção à estrutura do programa; já os itens d) e e) aludem-se à percepção que os empregados têm do programa.

Vale repisar que as estruturas organizacionais e tecnológicas podem ser exportadas para outros contextos culturais, favorecendo a homogeneidade para as organizações que atuam em diversos países. Para a questão cultural, porém, a homogeneidade é algo mais complexo devido aos aspectos culturais tais como valores e crenças que não são facilmente transferidos para outra realidade cultural (Muzzio, 2010). Corroborando esse conceito, Chu e Wood Jr. (2008) aduzem que a visão tradicional sobre a globalização diz de uma homogeneização processual, porém uma visão mais crítica convida a perceber a globalização como um processo heterogêneo, por oferecer a possibilidade de mesclar culturas de diversos locais. Sendo assim, a globalização acentua a diversidade e não proporciona homogeneidade cultural, uma vez que há interação entre elementos globais e regionais (Muzzio & Costa, 2012).

2.2 Gestão da diversidade e ações afirmativas

Desde 1971 o termo multiculturalismo é utilizado no Canadá e ganhou forças nos Estados Unidos na década de 1980 e de 1990. Esse termo, também conhecido atualmente como diversidade e aborda além dos aspectos culturais, as questões de gênero, orientação sexual, deficiência, religião, idade. E o termo gerenciamento da diversidade é utilizado para definir as políticas e práticas utilizadas pelas organizações para atrair, contratar e reter esses indivíduos desses grupos (Nkomo & Hoobler, 2014).

A gestão da diversidade nas organizações é conceituada como sendo a gestão das pessoas em suas singularidades visando à qualidade das relações em um ambiente que seja respeitoso e tolerante e os indivíduos não sejam discriminados (Ethos, 2013; Hossain *et al.*, 2020). Para Fleury (2000) a diversidade é entendida como um *mix* de pessoas com identidades diferentes que coexistem em um mesmo sistema social, seja relativa a grupos de maioria ou minoria, sendo que o primeiro grupo historicamente obtém vantagens econômicas e de poder sobre os demais. É também uma maneira de administrar as relações de trabalho para que se possa atrair e reter os melhores talentos entre os grupos de minoria a partir de políticas de diversidade.

A resposta das organizações frente à crescente diversificação da força de trabalho e à necessidade de competitividade se deu a partir da gestão da diversidade, tornando-se assim pauta empresarial no mundo todo (Fleury, 2000; Saraiva & Irigaray, 2009). Diante dessa

diversificação as organizações passaram a vivenciar atualmente a exigência de uma sociedade que demanda a defesa dos seus direitos e orgulho das diferenças, além das estratégias de negócios que trazem para a organização diferentes realidades e identidades adquiridas na ocorrência de fusões e aquisições. Nesse cenário faz-se necessária uma competência específica para atuar em situações multiculturais, valorizando, reconhecendo e gerenciando a diversidade (Hanashiro & Carvalho, 2005).

Na década de 1960 as ações afirmativas emergiam nos Estados Unidos a partir dos movimentos políticos a favor da integração racial nas empresas e instituições de ensino (Fleury, 2000). Moehlecke (2002) informa que esse movimento exigia que o Estado aprovasse leis antissegregação e assumisse postura mais ativa para a melhoria das condições da população negra. E que esse movimento não ficou restrito aos Estados Unidos, passando a assumir diferentes formas de acordo com os diferentes países, tendo como público-alvo grupos de minoria étnicas, raciais e mulheres.

Alves e Galeão-Silva (2004, p. 22) definem as ações afirmativas como “um conjunto de políticas específicas para membros de grupos sociais atingidos por formas de exclusão social que lhes negam um tratamento igualitário no acesso às diversas oportunidades”, superando os efeitos de um passado de discriminação e fazendo com que os discriminados possam competir de maneira igualitária com os grupos favorecidos. Myers (2003) reforça esse conceito ao afirmar que há necessidade de tratamento diferenciado para os grupos que se encontram em desvantagem sem permissão para ascensão social.

Nas organizações brasileiras a gestão da diversidade teve início a partir das discussões sobre cotas raciais por meio de ações afirmativas (Maccali, Kuabara, Takahashi, Déa Roglio, & Boehs, 2014). Moehlecke (2002) explicita que há um primeiro registro de ação afirmativa nas organizações em 1968, em que empresas privadas deveriam ter como obrigação uma manutenção mínima de empregados negros, porém a lei não foi elaborada naquele ano, sendo formulada apenas em 1980. Na mesma década as empresas americanas subsidiadas no Brasil tinham como objetivo a promoção da responsabilidade social feita a partir das ações afirmativas (Pacheco, 2003).

Nesse cenário se dá uma das maiores críticas na gestão da diversidade no Brasil: a de transpor as práticas difundidas no panorama estadunidense (Maccali *et al.*, 2014). Nos anos de 1990 a discriminação de negros no mercado de trabalho foi reconhecida como um problema social pelos governantes brasileiros (Alves & Galeão-Silva, 2004). Os referidos autores elaboraram o Quadro 1 com o comparativo das variáveis existentes entre a ação afirmativa e a gestão da diversidade na perspectiva dos grupos atingidos e empresa.

Quadro 1 - Comparação entre ação afirmativa e gestão da diversidade

Variáveis	Ação afirmativa	Gestão da diversidade
Grupos atingidos	Minorias, grupos discriminados: negros, mulheres e deficientes físicos.	Todas as diferentes identidades presentes nas empresas: etnias, religiões, gênero, orientação sexual etc.
Efeitos nas empresas	Pressões coercitivas externas provocam mudanças nos processos de recrutamento, seleção e treinamento; imposição de cotas.	Diversidade passa a ser uma vantagem competitiva: atração de funcionários talentosos; sensibilização para novas culturas /novos mercados; potencial aumento da criatividade e da inovação nas empresas; aumento da capacidade de resolução de problemas; aumento da flexibilidade do sistema administrativo.

Fonte: Alves e Galeão-Silva (2004).

Em 1995 o Brasil preocupou-se em formular e implementar políticas efetivas que promovessem a igualdade nas oportunidades de emprego e no tratamento, e em 1996 foi criado no país o Programa Nacional de Direitos Humanos, que buscava a implementação de atos e declarações internacionais sobre os direitos humanos (Fleury, 2000). Dessa forma, o papel das organizações ficara restrito ao cumprimento da legislação de proteção aos direitos humanos, não aproveitando a totalidade da diversidade em benefício para a organização (Baggio, 2017).

Atualmente, no Brasil, a gestão da diversidade tem como maior desafio a resistência das organizações em reconhecer discriminações graças à miscigenação da nossa cultura, havendo assim um comprometimento da disseminação do modelo de diversidade (Saji, 2005). Para Hanashiro e Carvalho (2005) a heterogeneidade étnica, cultural e social da população brasileira impacta na gestão das empresas brasileiras. Os autores admitem que o impacto tende a ser maior devido aos desafios impostos por uma força de trabalho que vem se tornando diversificada em que negócios globais são formados por diferentes culturas. Guarindo e Machado-da-Silva (2001) preconizam que, com a adequação ao que é aceito como padrões legítimos, as organizações podem assegurar o reconhecimento social e promover melhoria no relacionamento com a sociedade, podendo reduzir também os riscos em momentos turbulentos.

Visando garantir os atributos pessoais ou de grupo, a gestão da diversidade adota medidas administrativas para garantir o estilo de vida e as atitudes, para que sejam considerados como uma forma de melhoria do desempenho organizacional, sendo reconhecida como uma prática gerencial que visa substituir as ações afirmativas (Alves & Galeão-Silva, 2004). Vale registrar que a gestão da diversidade não deve ser pensada como um programa de soluções prontas para a resolução de discriminação ou preconceito, devendo a organização adotar um posicionamento mais abrangente, possibilitando a todos os empregados pleno desenvolvimento na realização dos objetivos da empresa (Fleury, 2000).

É importante salientar que os modelos de diversidade sofrem mudanças ao longo do tempo. E Bourke, Tohmatsu & Garr (2017) fazem um paralelo entre dois modelos de diversidade e inclusão, como mostra o Quadro 2. Ao analisar o Quadro 2 percebe-se que no primeiro modelo, chamado de modelo anterior, a gestão de diversidade é vista como uma métrica a ser gerenciada, cujas organizações apresentam seus resultados por meio de relatórios. A diversidade é medida por perfis demográficos considerando atributos tais como gênero, raça, nacionalidade ou idade e o equilíbrio entre vida pessoal e profissional é de responsabilidade do indivíduo com alguma participação da organização. Nesse modelo os gestores são promovidos pelo tempo de experiência ou por mérito e o processo de diversidade é considerado um programa de educação e treinamento. O segundo modelo, chamado de modelo atual, a diversidade é considerada em seu conceito mais amplo, incluindo, por exemplo, a diversidade de pensamento e cognitiva. Nesse modelo a diversidade se torna prioridade da alta gestão da organização, estendendo a demais níveis de gestão.

A partir disso os gestores são promovidos pela sua capacidade de liderar de maneira inclusiva. Esse segundo modelo se estrutura além da educação, tendo como foco a redução do viés inconsciente nos processos existentes na organização, ou seja, a diversidade e inclusão são medidas, por exemplo, pela redução dos vieses nos processos de recrutamento, promoção e remuneração. O equilíbrio entre vida profissional e pessoal é considerado parte da experiência do empregado, estendendo para o âmbito familiar e de bem-estar individual. Há preocupação em criar uma cultura inclusiva, de responsabilidade dos gestores.

Quadro 2 - Diversidade e inclusão: modelo anterior vs. modelo atual

Modelo anterior	Modelo Atual
- Diversidade é considerada um objetivo presente em um relatório orientado pelo entendimento prioridades da marca.	- Diversidade e inclusão são prioridades em nível de diretoria e consideradas importantes em todos os níveis gerenciais.
- Equilíbrio entre vida profissional e pessoal considerado um desafio que deve ser gerido pelos funcionários, com algum suporte da organização.	- Equilíbrio entre vida profissional e pessoal, família e bem-estar individual são todos considerados parte da experiência do funcionário.
- Organizações medem a diversidade através de perfil demográfico de grupos designados e definidos por atributos como gênero, raça, nacionalidade ou idade.	- Organizações medem inclusão, diversidade e falta de vieses em todas as áreas, incluindo recrutamento, promoção, remuneração entre outras.
- Diversidade é definida por gênero, raça e diferenças demográficas.	- Diversidade é definida em um contexto mais amplo, incluindo conceitos de “diversidade de pensamento” e endereçando pessoas com autismo e outras diferenças cognitivas.
- Gestores são promovidos por “mérito” e experiência.	- “Mérito” é desmembrado para identificar vieses; gestores são promovidos por sua capacidade possíveis de liderar inclusivamente.
- Diversidade e inclusão constituem um programa de educação, treinamento e discussão.	- Diversidade e inclusão vão além da educação, para focar em desviesar os processos do negócio e responsabilizar os gestores pelo comportamento inclusivo.

- Organizações apresentam regularmente progressos nas métricas de diversidade.	- Organizações responsabilizam os gerentes pela criação de uma cultura inclusiva, utilizando métricas para compará-los uns com os outros.
--	---

Fonte: Bourke *et al.* (2017).

Torres e Pérez-Nebra (2004) sugerem que para se considerar uma organização diversa faz-se necessária a inclusão dos empregados nas dimensões de raça, gênero, idade, deficiência, classe social, nacionalidade e a posição do indivíduo na organização, justamente por a diversidade reconhecer, reforçar e valorizar as diferenças e semelhanças visando atingir os objetivos organizacionais. Alves e Galeão-Silva (2004), porém, reportam que o crescente movimento das empresas brasileiras para implementar programas de gestão da diversidade se dá a partir dos movimentos sociais de antidiscriminação e de responsabilidade social estabelecidos pelas próprias empresas, pois sem se reconhecer a discriminação, as empresas não conseguem construir um discurso de igualdade de acesso ao trabalho.

O Quadro 3 sintetiza algumas das mais relevantes definições sobre gestão da diversidade em organizações que nortearam esse trabalho.

Quadro 3 - Conceitos sobre diversidade

Autores	Conceitos sobre diversidade
Nkomo e Cox Jr (1999)	Diversidade vista com uma maior abrangência, não se definindo apenas por raça ou gênero, mas também pela idade, história, pessoal e corporativa, formação educacional, função, características pessoais, estilo de vida, orientação sexual, etnia, tempo de serviço na organização, <i>status</i> de privilégio ou de não privilégio, entre outros.
Fleury (2000)	Diversidade como uma mistura de pessoas de diferentes identidades que interagem no mesmo sistema social, coexistindo grupos de minoria e maioria.
Alves e Galeão-Silva (2004)	Diversidade como sendo um grupo de pessoas com diferentes identidades que se relacionam em um mesmo sistema social.
Hanashiro e Queiroz (2006)	Diversidade como um importante fator de integração social devido à influência de suas variáveis tais como: gênero, idade, tempo de empresa e formação escolar dinâmica e no desempenho dos grupos.

Fonte: elaborado pela autora.

2.3 Políticas organizacionais e o papel do RH na gestão da diversidade

As empresas iniciaram a incorporação da gestão da diversidade com base na implementação das políticas organizacionais. Essas políticas foram estabelecidas devido à necessidade de realizar a contratação de pessoas vindas de minorias (Alves & Galeão-Silva 2004), além de reforçar o compromisso organizacional com a diversidade no local de trabalho (Patel & Feng, 2021). A motivação para a criação de tais políticas pode se dar, segundo Myers (2003), por motivos éticos baseados nos valores da cidadania ou por motivos de vantagem competitiva baseados nos interesses econômicos e sociais.

Por meio das políticas de recursos humanos as organizações buscam a criação de um ambiente receptivo e justo para a inclusão dos públicos minoritários (Costa & Pinho Neto, 2015). Alguns autores, como Fleury e Fischer (1992), entendem as políticas organizacionais como diretrizes orientativas de execução de atividades que visam ao alcance dos objetivos traçados pela organização. Santos e Benevides (2019) acreditam que tais políticas são desenhadas com o objetivo de obter um ambiente mais produtivo entre os empregados para que se tornem mais rentáveis para a organização. É importante frisar que o desenvolvimento e a adoção de normas organizacionais em um primeiro momento podem não refletir a realidade da empresa e sim aonde ela quer chegar (Torres & Pérez-Nebra, 2004).

No discurso organizacional, Saraiva e Irigaray (2009) chamam a atenção para que as políticas não tratem apenas da imagem da empresa perante o mercado. A depender do perfil da organização, o discurso nem sempre poderá condizer com a realidade, sendo que algumas organizações podem se posicionar de maneira mais conservadora, não permitindo a participação efetiva dos empregados em suas decisões (Costa & Pinho Neto, 2015). Devido a essa tendência, Silva *et al.* (2008) advertem para a importância do ator organizacional na interpretação das políticas organizacionais, pois é a partir dessa leitura que surge a necessidade de revisão das políticas. Os autores reforçam ainda que não se devem tratar as políticas apenas como um instrumento utilizado pelos gestores para a integração organizacional, em que se busca o consenso e a homogeneidade como um diferencial competitivo na organização. Resnick & Galupo (2019) comentam que empresas sem uma política de diversidade bem implementada podem inibir o relato de algum tipo de desrespeito ou discriminação tanto aos gestores imediatos quanto à área de recursos humanos.

Enquanto as organizações buscam vantagem competitiva em um mercado diversificado e globalizado, a área de recursos humanos deve desempenhar papel ativo e estratégico, com sensibilidade na tentativa de combinar a diversidade com as necessidades operacionais. Além disso, deve atuar como agente de mudança de maneira presente das operações, com o objetivo de gerar credibilidade e reduzir lacuna que poderá existir entre RH e operações (Offermann & Basford, 2014). Isso posto, o papel da área de RH na gestão da diversidade é atuar como mediador na relação capital e trabalho (Fleury & Fischer, 1992), por meio da criação de políticas e procedimentos que deem suporte ao alinhamento entre os objetivos organizacionais, os gestores e a diversidade (Kormanik & Chyle Rajan, 2010).

A atuação da área de recursos humanos na facilitação do processo de inclusão se faz importante para garantir adequado comportamento no ambiente de trabalho, distante de qualquer tipo de discriminação, a partir da revisão de políticas e práticas que tenham como

objetivo a criação de uma cultura organizacional aberta à diversidade (Moura & Nascimento, 2020; Siqueira & Fellows, 2006), promovendo também a conscientização e sensibilização de todos os empregados (Davis, 2009). Ng & Sears (2020) enfatizam que o gerente de recursos humanos desempenha papel crítico na adoção e implementação de políticas e práticas de gestão da diversidade. Agars & Kottke (2004) reconhecem que os gerentes de recursos humanos devem se envolver de maneira ativa nas questões de diversidade, além de compartilhá-los com seus pares e com os executivos de mais alto escalão devido à influência que possuem na organização.

As organizações que adotam uma estratégia de recursos humanos de alto comprometimento não se perguntam se devem ou não aderir à gestão da diversidade, elas questionam qual a melhor maneira de fazê-lo. Essas estratégias devem ser desenhadas para promover confiança e inclusão por meio de uma gestão eficaz (Bassett-Jones, 2005). Algumas empresas brasileiras que buscam adaptar-se ao novo cenário começaram a revisar as políticas de recrutamento e seleção, treinamento, buscando o aumento da representatividade das minorias (Sales, 2017). Segundo Jabbour, Gordon, Oliveira, Martinez & Battistelle (2011), a gestão de recursos humanos deve envolver planejamento, integração e ações que resultem em uma gestão eficaz de todos os empregados. Os autores ainda reforçam que quando a diversidade é o objetivo da empresa, o gestor de recursos humanos deve apoiar tal objetivo organizacional, impulsionando práticas favoráveis de gestão da diversidade. E sugerem nove práticas que podem apoiar as práticas de gestão da diversidade dentro da organização (Quadro 4):

Quadro 4 - Práticas de recursos humanos que apoiam a gestão da diversidade

Práticas de recursos humanos	Alinhamento das práticas de recursos humanos com gestão da diversidade organizacional
Planejamento de recursos humanos	Políticas de inclusão e retenção de indivíduos incluídos no conceito de diversidade
Recrutamento e seleção	Separar vagas e cargos para minorias
Integrando recursos humanos	Elaborar ações de integração combinadas com ações de reconhecimento para atrair a atenção do empregado
Análise e descrição de funções	Políticas de cargos e salários justas e transparentes
Avaliação de desempenho	Avaliação com critérios específicos e <i>feedback</i>
Remuneração e incentivos	Remuneração igualitária, promoção e incentivo às políticas
Higiene e segurança no trabalho	Melhores condições de trabalho e mudanças no <i>layout</i> organizacional para garantir acessibilidade
Desenvolvimento profissional e pessoal	Práticas de desenvolvimento pessoal acessíveis a todos os empregados
Auditoria e controle de recursos humanos	Controlar e ordenar ações relacionadas à inclusão

Fonte: Jabbour et al. (2011). Traduzido pela autora.

Fleury (2000) acredita que a partir da administração das relações de trabalho pela temática da diversidade é possível a atração e retenção de talento dos grupos das minorias, desde que se tenha esta temática nas políticas de recrutamento e seleção das empresas. Torres e Pérez-Nebra (2004) preceituam que a gestão da diversidade requer uma transformação sistêmica da organização além da preocupação com os sistemas de recrutamento e seleção, devendo passar por todos os subsistemas organizacionais. Candido e Pessoa (2013) confirmam a necessidade de modificações para a admissão de trabalhadores *gays*, lésbicas, travestis, transexuais e transgêneros, começando pelo fim das piadas e das conversas comuns de empregados e gestores acerca dos candidatos que são diferentes dos padrões heterossexuais.

Embora a responsabilidade de apoiar a diversidade possa recair na área de recursos humanos, nem sempre os esforços para sua implementação estão nessa área. Algumas organizações consideram vantajoso criar uma estrutura de diversidade com reporte direto ao CEO da empresa, separando assim as questões de diversidade das de RH. Nesse modelo descentralizado a responsabilidade de promoção de um clima e cultura diversos é pertencente a essa área dedicada à diversidade. E a área de recursos humanos se responsabiliza pelas funções de conformidade de diversidade como recrutamento e promoção. Já em outras organizações a temática diversidade e inclusão são exclusivamente centralizadas na área de recursos humanos (Offermann & Basford, 2014).

No que se refere à orientação sexual, atualmente algumas empresas percebem a necessidade de garantias de direitos iguais a heterossexuais e homossexuais, visando à equidade social dentro da organização. O reconhecimento do indivíduo e de sua identidade sexual impacta na motivação e no comprometimento desses sujeitos na organização (Siqueira & Fellows, 2006). Quando, porém, lança-se o olhar sobre as políticas de diversidade sexual pode-se dizer que ainda são escassas nas organizações, e quando existem o discurso e a prática são incongruentes, pois a empresa entende esse processo como uma forma de obter legitimidade na sociedade e mercado, ficando a preocupação social em segundo plano, pois não há disseminação de práticas relativas ao quesito respeito desse público de trabalhadores (Caproni Neto & Fonseca, 2014; Farinha, 2018).

2.4 Diversidade e gestão

As organizações vistas como líderes em diversidade valorizam as diferenças a partir de uma mudança total da cultura, em vez de tratar o tema como um componente isolado da política organizacional. Nesse modelo organizacional o CEO acredita que gestão da diversidade faz sentido tanto em uma perspectiva de justiça organizacional quanto em uma perspectiva de

melhoria de resultado, indo além das ações afirmativas (Gilbert, Stead, & Ivancevich, 1999). Ng & Sears (2012) complementam que uma organização diversa deve ir além do aumento de percentual das minorias representadas, sendo responsabilidade do CEO redirecionar o foco da organização para que todos os gestores possam se comprometer de maneira aberta com o recrutamento, retenção, desenvolvimento e apoio a candidatos anteriormente não representados.

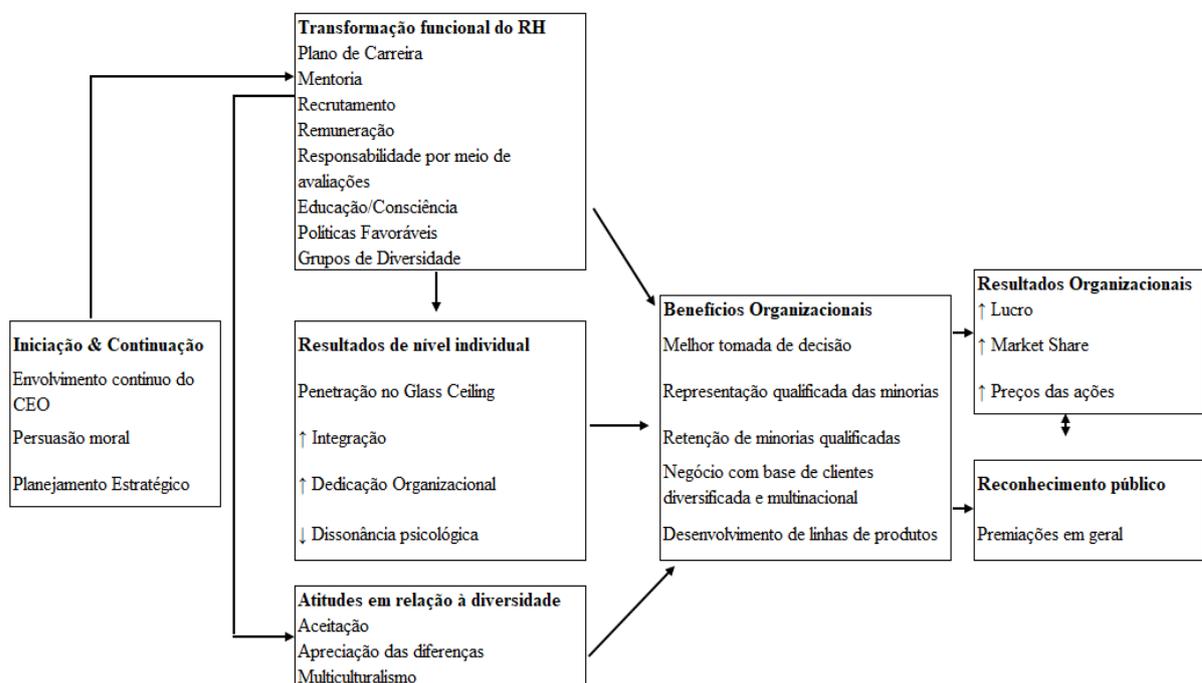
De acordo com Dreachslin (2007), o compromisso dos gestores é uma referência para que as iniciativas de diversidade sejam bem-sucedidas na organização. Para tanto, a diversidade deve ser entendida como um valor estratégico, sendo também um direcionador estratégico de longo prazo. Uma das responsabilidades dos gestores mencionadas por Ferdman (2014) é atuar na promoção da diversidade como um valor estratégico e conectar os objetivos organizacionais, tais como a missão e visão da organização, à diversidade, além de responsabilizar as pessoas pelo seu comportamento. Para que essa estratégia se concretize, Ng & Sears (2012) reconhecem que o papel do CEO é crucial para que a gestão da diversidade aconteça, seja na priorização das ações estratégicas como também na mobilização dos principais atores organizacionais, pois apenas as ações ou o discurso de um CEO não são suficientes para a implementação de práticas de gestão da diversidade.

Segundo Gilbert *et al.* (1999), um modelo de gestão eficaz da diversidade acarretará mudanças na estrutura organizacional. Como se pode observar na Figura 3 a seguir, a mudança inicia-se pelo envolvimento contínuo do CEO, em que o mais alto cargo de gestão da organização coloca a temática diversidade na estratégia organizacional, além de apresentar uma comunicação eficaz seja por meio da lógica ou da utilização de símbolos. A partir desse movimento há necessidade de revisão dos processos de recursos humanos tais como plano de carreira, recrutamento, desenvolvimento, remuneração e benefícios, para que se tenham políticas que favoreçam também as minorias existentes na organização. Como consequência, o movimento de transformação da área de recursos humanos impacta o âmbito individual por intermédio de mais superação do teto de vidro² por parte dos representantes de minorias, além de aumento da integração e dedicação organizacional, bem como redução das contradições entre o pensar e o agir.

² O conceito teto de vidro surgiu na década de 1980 nos Estados Unidos para descrever a existência de uma barreira sutil e transparente que impossibilita a ascensão de mulheres a altos níveis hierárquicos dentro da organização (Steil, 1997).

No âmbito organizacional, a transformação da área de recursos humanos impacta nas atitudes em relação à diversidade por meio do aumento da aceitação e apreciação das diferenças; impacta também nos possíveis benefícios organizacionais tais como melhora na tomada de decisão, representatividade interna ou externa, retenção das minorias qualificadas e diversificação de portfólio. Além disso, impacta nos resultados ocasionando o aumento do lucro, participação no mercado, além da imagem da empresa na sociedade.

Figura 3 - Modelo de gestão eficaz da diversidade



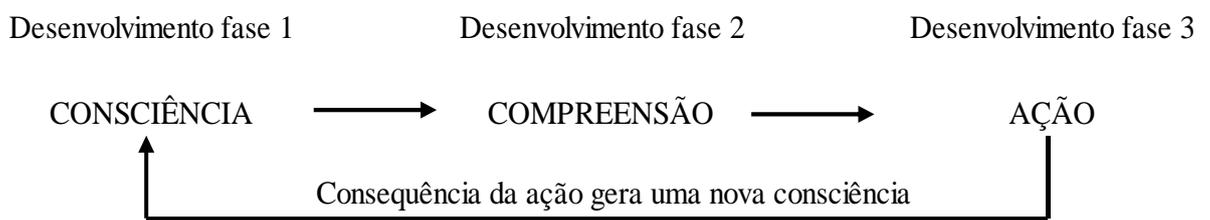
Fonte: Gilbert et al. (1999). Traduzida pela autora.

Conforme já mencionado, o comprometimento dos gestores de maneira genuína com a diversidade é crucial, porém não é suficiente devido à tendência dos gestores a buscar um ambiente de trabalho neutro, impessoal e despersonalizado (Cox, 1994). Para Garcia e Souza (2010), essa tendência ocorre mesmo na existência de um movimento contemporâneo que busca romper com o modelo burocrático, que lida com os dilemas da atualidade tais como a luta pela liberdade e não discriminação no trabalho em razão da sexualidade de seus empregados.

Pensando nisso, Cox & Beale (1997) propuseram três etapas necessárias para que um gestor se torne eficaz na diversidade. A primeira delas se dá no nível de conscientização a partir do reconhecimento de que a diversidade impacta no desempenho organizacional, progredindo para um segundo passo, o da compreensão, em que há a necessidade de se adquirir

conhecimento sobre as competências essenciais de diversidade, sejam elas pessoais ou organizacionais. E o terceiro passo se expressa por meio da ação, percebendo-se mudanças concretas no gestor e nos comportamentos organizacionais. É um processo contínuo no qual cada ação gera uma nova consciência. Dessa forma, com gestores no comando, a organização pode enquadrar suas iniciativas de diversidade com uma perspectiva de integração e aprendizagem, como ilustra a Figura 4:

Figura 4 - Processo de aprendizagem para a competência de diversidade



Fonte: Cox & Beale (1997) Traduzido pela autora.

Outro aspecto importante no papel dos gestores na gestão da diversidade é a qualidade de relacionamento estabelecida entre gestores e empregados que impacta diretamente na manutenção da diversidade e na redução da rotatividade de pessoas (Nishii & Mayer, 2009).

Ng & Sears (2012) ressaltam que, mesmo quando há fatores externos influenciando as empresas na administração da diversidade, os gestores definem a estratégia sobre como administrar a diversidade. É com base nessa estratégia que são tomadas decisões que influenciam os resultados e o desempenho organizacional. A partir disso configura-se um dos maiores desafios dos gestores nas organizações, em realizar uma bem-sucedida gestão da força de trabalho, estando esse desafio presente na habilidade em compreender a dinâmica da diversidade em suas equipes (Pereira & Hanashiro, 2010).

O desafio do gestor em gerir uma equipe diversa está na dificuldade que possui em compreender a dinâmica existente e desconsiderar seus preconceitos (Barak, 2016). Um dos exemplos trazidos por Alves e Galeão-Silva (2004) é o da ambiguidade do discurso gerencial sobre a negação do racismo, que expressa, por exemplo, que não há preconceito contra negros; o que existe é uma falta de negros qualificados para ocupações valorizadas. Devido a esse tipo de discurso os autores recomendam que os comportamentos devem ser ensinados na organização para que se tenha mais tolerância com a diferença. A gestão nas organizações deve se empenhar em se posicionar contra a discriminação na empresa (Siqueira & Fellows, 2006), tendo consciência do respeito às diferenças (Diniz *et al.*, 2013).

Sendo assim, com base no *feedback* o gestor pode otimizar a diversidade de seus empregados e as características culturais da organização (Mor Barak, 2000). Portanto, antecipar e valorizar as diferenças se torna mais desafiador do que trabalhar com equipes homogêneas, sendo de responsabilidade do gestor fornecer suporte e recursos, promovendo um diálogo mais profundo e construtivo para a manutenção de um ambiente coeso onde todos da equipe possam dar o seu melhor (Gallegos, 2013). Ou seja, o papel dos gestores na gestão da diversidade é o de legitimar as políticas existentes e garantir que todos os empregados sejam tratados com justiça por meio da institucionalização das políticas. Dessa forma, eles conseguem dar legitimação aos esforços da gestão da diversidade (Wangombe *et al.*, 2013).

Henderson (2014) argumenta que os gestores devem compreender a diversidade como um processo de melhoria contínua que busca adaptar-se às mudanças internas e externas das organizações, tentando garantir a sustentabilidade organizacional e acompanhar o poder de influência da diversidade em todos os grupos e partes interessadas. A diversidade é um processo de melhoria contínua que almeja adaptar-se às mudanças internas e externas das organizações, com o fito de garantir a sustentabilidade organizacional.

A fim de esquematizar as principais contribuições trazidas pela teoria sobre o papel da gestão no processo de diversidade nas organizações, foi elaborado o Quadro 5, a seguir. Nota-se que boa parte dos estudos relacionados ao papel ou à importância dos gestores no processo de implementação da diversidade foi realizada fora do Brasil. Por isso, temáticas como cultura, preconceito, compreensão do que é diversidade e como implementá-la e papel estratégico que possui na organização são de responsabilidade da gestão. Logo, a discussão do papel dos gestores no programa de diversidade é necessária.

Quadro 5 - Síntese dos artigos abordados acerca do papel dos gestores na gestão da diversidade

Autores	Papel dos Gestores	Perspectiva utilizada no artigo para a temática diversidade
Alves e Galeão-Silva (2004), Siqueira e Fellows (2006) e Diniz <i>et al.</i> (2013)	Gestores atuando contra a discriminação e a favor de fomentar o respeito às diferenças.	Indivíduo
Pereira e Hanashiro (2010) e Barak (2016)	Desafio para os gestores é ter habilidade de compreensão da dinâmica da diversidade em suas equipes.	Indivíduo/ Organização
Cox & Beale (1997)	A partir dos gestores a organização pode enquadrar suas iniciativas de diversidade com uma perspectiva de integração e aprendizagem.	Organização
Dreachslin (2007) e Ferdman, (2014)	Diversidade deve ser entendida como um valor estratégico, sendo também um direcionador estratégico de longo prazo a partir do compromisso dos gestores.	Gestores
Gallegos (2013) e Mor Barak (2000)	<i>Feedback</i> como ferramenta para a gestão otimizar a diversidade e as características culturais da organização.	Gestores
Gilbert <i>et al.</i> (1999)	Gestão da diversidade vista em uma perspectiva de justiça organizacional quanto em uma perspectiva de melhoria de resultado indo além das ações afirmativas tendo forte atuação do CEO.	Gestores
Henderson (2014)	Diversidade visto como um processo de melhoria contínua que busca adaptar-se às mudanças internas e externas das organizações, buscando garantir a sustentabilidade organizacional.	Gestores
Nishii & Mayer (2009)	Qualidade de relacionamento estabelecida entre gestores e empregados impacta diretamente na manutenção da diversidade e na redução da rotatividade de pessoas	Gestores
Ng & Sears (2012)	Uma organização diversa dever ir além do aumento de percentual das minorias representadas, sendo responsabilidade do CEO redirecionar o foco da organização para que todo seu time de gestores possa se comprometer de maneira aberta com o recrutamento, retenção, desenvolvimento e apoio a candidatos anteriormente não representados.	Gestores
Wangombe <i>et al.</i> (2013)	O papel dos gestores consiste em legitimar as políticas e ações de diversidade	Gestores

Fonte: elaborado pela autora (2020).

2.5 LGBT nas organizações

O tema sexualidade tem ocupado lugar central na sociedade contemporânea e nesse contexto as chamadas minorias passaram a ter novas possibilidades de exposição de suas reivindicações e reconhecimento na sociedade e no Estado, tendo assim estreita relação com as organizações, impactando na comunicação interna e influenciando diretamente os programas de gestão da diversidade (Sales, 2015). Os indivíduos que eram até então excluídos ou controlados passaram a ser alvo do interesse das organizações, uma vez que se mostraram potenciais consumidores e trabalhadores com perfis desejados (Carrieri *et al.*, 2014). Falar, então, sobre a sexualidade nas organizações é de extrema importância, pois a partir dessa

discussão é possível delinear o comportamento, os acessos a cargos e posições e privilégios de homens e mulheres (Irigaray, 2008).

Tendo-se a sexualidade como uma construção social, é importante destacar a sua distinção em relação à noção essencialista, cuja sexualidade é vista como algo natural e a heterossexualidade é o normal e superior em relação às demais formas de sexualidades, que são vistas como desviantes e inferiores (Tauches, 2006). A autora considera que a sexualidade opera em três níveis: pessoal, interpessoal e institucional. No nível pessoal a sociedade denomina o que é considerado como normal para uma pessoa no que diz respeito à identidade de gênero e sexualidade, buscando categorizar o indivíduo. No nível interpessoal, quando há interação entre duas pessoas, são criadas categorias e atribuições baseadas no gênero e na sexualidade. No nível institucional, gênero e sexualidade são organizados de maneira hierárquica, havendo valorização dos homens, da masculinidade e heterossexualidade em relação à feminilidade e à homossexualidade.

Resnick & Galupo (2019) discutem que os mesmos padrões normativos presentes em nossa sociedade são encontrados na cultura organizacional, pois são estabelecidos por grupos dominantes, compostos de homens brancos e heterossexuais. Dessa forma, a heterossexualidade passa a ser normalizada nas políticas internas que por vezes podem inibir uma discussão aberta sobre relacionamentos LGBT, pois tendem a privilegiar o arranjo familiar heterossexual. Na sociedade brasileira, ser identificado como homo ou bissexual no ambiente organizacional pode comprometer o encarecimento do indivíduo, devido aos valores heterocêntricos existentes (Caproni Neto *et al.*, 2014; Irigaray, 2008).

Herek (2007) complementa que o heterossexismo se incorpora às práticas institucionais e prejudicam os grupos sexuais minoritários, mesmo na ausência de preconceito ou discriminação individual, pois perpetua as diferenças de poder entre os heterossexuais e as minorias sexuais. Isso ocorre pela suposição heterossexual de que todas as pessoas são consideradas heterossexuais e, por consequência, essa suposição pode promover a invisibilidade aos *gays*, lésbicas e bissexuais no âmbito social e organizacional. E quando as pessoas com orientação não heterossexual se tornam visíveis, o heterossexismo as problematiza por serem um padrão não aceito, sendo considerado anormal e não natural. Assim, conforme Souza, Silva e Carrieri (2012), o heterossexismo em nossa sociedade atua como um mecanismo de poder em que qualquer forma não heterossexual é negada e estigmatizada. A sociedade produz privilégios para os indivíduos que seguem as normas heterossexuais, excluindo os que não seguem. E as organizações, por sua vez, manifestam os valores e normas presentes na sociedade heteronormativa.

No entendimento de Irigaray e Freitas (2011), compreender o conceito de homofobia e heteronormatividade é fundamental na discussão sobre diversidade nas organizações, pois a intolerância às diversas orientações sexuais impacta na dignidade desses indivíduos. A heteronormatividade pode ser denominada como um conjunto de valores ou práticas em que a heterossexualidade é instituída e vivenciada nos espaços sociais como sendo a única possibilidade natural e legítima, desconsiderando as demais orientações sexuais ou identidade de gênero (Ethos, 2013). No ambiente organizacional ela está ligada à construção do que é masculino e do que é feminino (Pompeu & Souza, 2019). Como padrão, a heteronormatividade é uma forma de normatizar os modos de ser e agir, desejos corporais e até a sexualidade dos indivíduos (Priola *et al.*, 2014; Souza & Pereira, 2013). Ela diz de uma crença na superioridade da heterossexualidade e na consequente exclusão dos indivíduos não heterossexuais, seja de maneira consciente ou não no que se refere a políticas públicas e organizacionais (Caproni Neto & Saraiva, 2018; Irigaray & Freitas, 2011).

Segundo Siqueira e Fellows (2006), devido ao heterossexismo e à homofobia, o grupo de homossexuais em uma organização manifesta mais dificuldades em obter os próprios direitos na empresa onde trabalham.

A homofobia traduz uma atitude de hostilidade para com os homossexuais (homem ou mulher), conferindo ao outro um *status* inferior ou anormal, manifestando-se nas relações sociais de maneira sutil e até brutal (Borrillo, 2010). Para esse autor, a homofobia retrata o medo de que a valorização homossexual seja reconhecida, extravasando-se pela angústia em ver sumir a hierarquia da ordem heterossexual. É, dessa forma, um fenômeno complexo que pode variar desde piadas sobre indivíduos homossexuais a formas físicas brutais. Ela não constata a diferença, ela interpreta e tira suas conclusões. Ela é derivada da heteronormatividade, podendo ser observadas atitudes de repulsa e o desejo inconsciente de punir os homossexuais. A heterossexualidade aparece como um padrão que avalia todas as demais sexualidades. Tanto a homofobia quanto a heteronormatividade advêm da construção das masculinidades, que por sua vez impedem que os homossexuais vivenciem de maneira plena suas vidas afetivo-sexuais, criando também barreiras na ascensão no mundo corporativo (Irigaray & Freitas, 2011). Já o termo bifobia é utilizado para descrever os preconceitos vivenciados no cotidiano do indivíduo bissexual. Ela apresenta duas dimensões: a intolerância e a instabilidade, sendo que a instabilidade se refere à suposição de que a bissexualidade é um fenômeno instável. O questionamento da bissexualidade como sexo legítimo e estável ocorre pelos indivíduos heterossexuais e homossexuais (Köllen, 2013).

Em se tratando de pessoas transgêneros, o preconceito é relacionado à identidade de gênero (Almeida & Vasconcellos, 2018). Devido a esse preconceito vivenciado por meio de assédio e intimidação, as pessoas trans estão mais expostas à violência psicológica no ambiente de trabalho (Beauregard *et al.*, 2018) Para Nagoshi, Adams, Terrel, Hill & Nagoshi (2008), a transfobia trata de questões mais amplas, considerando os papéis de gênero e identidades de gênero, não apenas da orientação sexual do indivíduo. Embora se possam perceber semelhanças entre homofobia e transfobia, é importante destacar as diferenças existentes. Para esses autores, a homofobia ocorre sobre uma orientação sexual não normativa, enquanto a transfobia é especificamente sobre desafiar papéis normativos de gênero e identidade de gênero, não apenas sobre a orientação sexual, sendo considerada mais ameaçadora do que a homossexualidade.

Ao olhar para as organizações, os valores heterocêntricos podem resultar em práticas discriminatórias (Irigaray *et al.*, 2010). O conflito entre a história do indivíduo e a gestão da organização pode ocasionar sofrimento no trabalho, pelo fato de o sujeito LGBT não conseguir romper com a heteronormatividade e reconhecer a diferença como parte das relações sociais (Carrieri *et al.*, 2013). A dominação simbólica ocorre quando há tentativa de se ajustar aos modelos heteronormativos e hegemônicos e a violência se dá quando há a depreciação do sujeito e sua exclusão dos ciclos sociais e na organização (Caproni Neto & Saraiva, 2013).

A sigla LGBT³ representa o movimento social de lésbicas, *gays*, bissexuais, transexuais, travestis e transgêneros (Vianna, 2015). Carrieri *et al.* (2014) discorrem que, apesar de estarem representados em uma única sigla, há particularidades e diferenças entre e dentro das identidades lésbicas, *gays*, bissexuais e transgêneros. Não se trata de um grupo homogêneo, pois muitos transexuais, travestis e lésbicas, por exemplo, não se sentem ouvidos ou incluídos nesse movimento. Irigaray e Freitas (2011) trazem uma reflexão de que os indivíduos homo e bissexuais são avaliados pela percepção social a partir de um desvio de conduta moral que pode comprometer o desempenho profissional, sendo diferente de negros, mulheres, deficientes e obesos, que são avaliados a partir de suas características físicas e mentais.

Irigaray e Freitas (2013) mencionam algumas estratégias utilizadas por *gays* e bissexuais masculinos no ambiente de trabalho, onde o comportamento individual é modelado por padrões criados e compartilhados nas interações sociais dentro da organização. Os autores sugerem três possíveis categorias: os totalmente assumidos, em que a orientação sexual é abertamente

³ Não abordaremos aqui demais sigla que compõem o movimento. Utilizamos como base a nomenclatura definida na Conferência Nacional GLBT em 2008 onde foi aprovada a nova sigla LGBT, sendo que o “L” refere-se às Lésbicas, o “G” refere-se aos Gays, o “B” aos bissexuais e o “T” refere-se a travestis, transexuais e transgêneros (Facchini, 2009).

declarada em todos os âmbitos de sua vida; os parcialmente assumidos, também chamados pelos autores de heterossexuais organizacionais, por assumirem postura heterossexual no ambiente de trabalho, mesmo sendo homo ou bissexual; e, por fim, os não assumidos ou denominados heterossexuais sociais, que não assumem a orientação sexual em qualquer situação da sua vida social.

Vale destacar também a questão dos transgêneros nas organizações, entendendo esse conceito de maneira mais ampla, incluindo transexuais e demais nomenclaturas dessa categoria (Connell, 2010). Barclay & Scott (2006) esclarecem que a possibilidade da ocultação da orientação sexual não é uma opção para esses indivíduos, pois, mesmo que escondam sua orientação, quando embarcam no processo de transição e redesignação de gênero sua condição se torna evidente. Para que esse processo ocorra de maneira eficaz, os autores lembram a importância de políticas e procedimentos claros, comunicações e treinamentos, além do apoio a todos os envolvidos, tais como a pessoa transexual, os colegas de trabalho e o gestor imediato, aumentando como consequência o viés de aceitação. Connell (2010) complementa que, independentemente da abertura que se tenha no local de trabalho, há aumento do nível de consciência referente à discriminação presente no processo de transição.

Reed & Leuty (2016) relatam que a cultura e o clima do ambiente organizacional desempenham papel crítico na saúde mental e física dos indivíduos, influenciando diretamente a sua produtividade. Em se tratando do público LGBT, a cultura e o clima impactam diretamente seus resultados individuais - os impactos podem ser positivos ou negativos. A revelação da orientação sexual poderá influir positivamente por meio do aumento da satisfação no trabalho, mas, ao se revelar, as atitudes heterossexistas podem desencadear aspectos negativos tais como discriminação, limitações de carreira e até mesmo perda do emprego. Ferreira (2007) discorre que a revelação da orientação sexual no trabalho acontece quando o indivíduo identifica que a organização possui um ambiente de respeito, com real abertura para a diversidade, sem que ocorram possíveis impactos nos relacionamentos e carreira profissional na organização. Magalhães & Saraiva (2018) aduzem que ao manter a identidade em segredo os desgastes psicológicos no ambiente de trabalho podem ser potencializados.

Lançando um olhar para a organização, é necessário um modelo organizacional no qual sejam proporcionadas trocas sociais em que haja respeito às normas culturais compartilhadas por todos. Isso porque as interações são reguladas por um padrão cultural constituinte de categorias de atores sociais como normativos, sendo que os de outras categorias são vistos como deficientes ou inferiores, negando a capacidade de participação como iguais (Fraser, 2007). A autora cita alguns exemplos: heterossexual é normal, *gay* é perverso; famílias chefiadas por

homens são corretas, famílias chefiadas por mulheres não o são; branco obedece à lei, negros são perigosos. Diante disso é relevante discutir sobre as dificuldades encontradas pelo público LGBT no ambiente de trabalho.

Webster *et al.* (2018) sublinham a importância de políticas e práticas formais de apoio aos LGBTs nas organizações, pois a partir delas é possível sinalizar os tipos de comportamentos que são aceitáveis e esperados por todos no ambiente de trabalho. Algumas organizações adotam políticas e práticas formais para a inclusão dos empregados LGBT, indo desde a oferta de benefícios, criação de grupos de afinidades e aliados à conscientização dos gestores. Importante notar que para empregados não LGBT essas políticas e práticas formais sinalizam sobre como tratar os colegas de trabalho LGBT de maneira não discriminatória, acolhedora e inclusiva. Por outro lado, sinalizam também a esses empregados o tipo de comportamento aceitável e esperado em toda organização. No entanto, a mera existência dessas políticas e práticas não reflete necessariamente o comportamento esperado pelos empregados. Os autores reforçam ainda que quando não há consistência na implementação das políticas elas poderão ser interpretadas como promessas vazias, ou seja, o que está escrito não é praticado na organização.

As políticas de apoio ao público LGBT contribuem para a melhora da dinâmica organizacional para esse público, devido ao nível mais baixo de discriminação com base na orientação sexual (Hossain *et al.*, 202; Lloren & Parini, 2017). Cech & Rothwell (2020) propõem três dimensões que refletem a experiência do público LGBT no local de trabalho. A primeira dimensão diz do tratamento percebido pelos empregados, ou seja, quando é percebido algum tratamento diferenciado dos seus gestores, seja no âmbito do respeito, apoio, recursos e avaliações do seu desempenho. A segunda dimensão refere-se à justiça no local de trabalho, que, quando não percebida pelos sujeitos LGBT, a probabilidade de sentir que há favoritismo por parte dos gestores aumenta, levando-os a não acreditar nos procedimentos de promoção meritocráticos. A terceira e última dimensão diz respeito à satisfação no trabalho, cujo indivíduo LGBT pode se sentir menos integrado e satisfeito com o seu trabalho.

A fim de esquematizar as principais contribuições trazidas pela teoria sobre o público LGBT nas organizações, foi elaborado o Quadro 6, a seguir. Notam-se algumas questões que se tornam centrais na discussão do LGBT nas organizações, tais como a abordagem sobre sexualidade e a influência do ambiente para que o indivíduo possa assumir sua orientação sexual, passando pela abertura do seu gestor e por políticas que contribuam para a dinâmica organizacional e tratem de questões como homofobia, transfobias e os padrões heteronormativos presentes no ambiente de trabalho.

Quadro 6 - Síntese dos artigos abordados acerca do LGBT na organização

Tema abordado	Autores
Gestão de diversidade e sexualidade	Irigaray (2008), Carrieri <i>et al.</i> (2014), Sales (2015), Hossain <i>et al.</i> (2019)
Sexualidade como construção social	Tauches (2006)
Heteronormatividade reflexos na organização	Irigaray (2008), Herek (2007), Irigaray <i>et al.</i> (2010), Souza <i>et al.</i> (2012), Carrieri <i>et al.</i> (2013), Caproni Neto e Saraiva (2013), Priola <i>et al.</i> (2014), Caproni Neto e Saraiva (2018), Resnick & Galupo (2019)
Homofobia, biofobia e Transfobia	Siqueira e Fellows (2006), Nagoshi <i>et al.</i> (2008), Borrillo (2010), Irigaray e Freitas (2011), Ethos (2013), Köllen (2013), Souza e Pereira (2013), Beauregard <i>et al.</i> (2018), Pompeu & Souza (2019)
Estratégias utilizadas pelo público LGBT nas organizações	Barclay & Scott (2006), Connell (2010), Irigaray e Freitas (2013)
Influência da cultura e clima na revelação da orientação sexual e políticas de suporte	Fraser (2007), Caproni Neto <i>et al.</i> , (2014), Reed & Leuty (2016), Lloren & Parini (2017), Magalhães & Saraiva (2018); Webster <i>et al.</i> (2018), Cech & Rothwell (2020)

Fonte: elaborado pela autora (2020).

3 PLANO METODOLÓGICO

3.1 Estratégia e método de pesquisa

Uma vez que o objetivo deste estudo é compreender o programa de diversidade destinado ao público LGBT a partir do olhar de diversos atores dentro de uma organização, escolheu-se como estratégia a pesquisa qualitativa de natureza descritiva, para que se compreenda o fenômeno estudado amplamente (Godoy, 1995) além de retratá-lo descritivamente no seu contexto (Ridder, Hoon & McCandless, 2009). Segundo Ketokivi & Choi (2014), a abordagem qualitativa é adequada para que se examine o significado e interpretação em âmbitos específicos de investigação. Godoy (1995) denomina o estudo qualitativo como o mais apropriado para os estudos organizacionais, por possibilitar a compreensão do fenômeno a partir da perspectiva dos próprios participantes do estudo, dos comportamentos diante de situações cotidianas, sentimento e percepções, observando-se também o cenário no qual estão inseridos.

O método escolhido foi o estudo de caso, para entender questões referentes ao como e ao porquê e por lidar com a rastreabilidade das questões ao longo do tempo de forma ampla e profunda do fenômeno a ser estudado (Dubois & Gibbert, 2010; Yin, 2015). Os estudos de casos são investigações empíricas que detalham e enfatizam o que há de singular no que é estudado (Ridder *et al.*, 2009). Essa escolha se justifica por se tratar de uma investigação de um fenômeno atual em uma situação real com base em uma investigação empírica abrangente, com a lógica do planejamento da coleta e análise de dados (Yin, 2015) e para se ter uma análise mais profunda da situação que se pretende investigar (Gil, 2008). Como método de pesquisa, o estudo de caso pode ser utilizado em diversas situações em que se busca entender fenômenos sociais complexos, podendo ser aplicado no campo organizacional (Yin, 2015).

3.2 Unidades empíricas de análise

A etapa de coleta de dados aconteceu entre os meses de março e julho de 2020, período que propiciou a disponibilidade de agenda dos participantes frente à pandemia. As entrevistas ocorreram por meio eletrônico, por chamada de vídeo, respeitando-se a questão do isolamento social na pandemia. A escolha da organização se deu a partir da participação em um evento de liderança no dia 17 de dezembro do ano de 2019, em que ocorreu uma palestra sobre diversidade e um dos palestrantes era um homem trans, responsável pelo programa de diversidade daquela

empresa. Ao final da palestra foi realizada conversa com o participante, sendo-lhe explicado o propósito da pesquisa e ele prontamente abriu as portas da empresa para a realização do estudo.

O contato seguinte foi feito no dia 17 de fevereiro de 2020 para lembrá-lo da pesquisa e solicitar a agenda para a realização da entrevista. No dia em que a primeira entrevista foi conduzida, foram também indicadas 17 pessoas que eram participantes ativos do programa de diversidade e que atuam como facilitadores desse programa nas áreas. Da amostra indicada, três pessoas agradeceram e declinaram do convite, sendo realizadas, no total, 15 entrevistas.

Importante ressaltar a dificuldade de agendamentos remotos no período de pandemia. O número de reuniões *on line* cresceu vertiginosamente, sendo esse um ponto exposto por todos os entrevistados. O fator “falta de tempo” tornou-se o principal dificultador para a realização das entrevistas, por isso o tempo médio de entrevista foi de 30 a 40 minutos. Para tentar conseguir melhores horários para atender às agendas dos participantes, foram feitas entrevistas à noite, em horário de almoço e no final de semana e houve várias remarcações. Foi necessário alterar toda a rotina de reuniões diárias da autora desta pesquisa, para priorizar a realização das entrevistas.

Outro ponto identificado foi a tecnologia, que proporciona algumas facilidades como, por exemplo, não haver necessidade de deslocamento para realização das entrevistas, porém dificuldades também foram encontradas, tais como qualidade da Internet, dificuldade de acesso ao *link* da ferramenta utilizada e os próprios convites do *Outlook* apresentando os próximos compromissos do dia.

Conforme os objetivos da pesquisa, foram entrevistados três grupos: gestores, LGBT e recursos humanos. Um indivíduo pode pertencer a mais de um grupo, por exemplo: pode ser um gestor do RH, LGBT ou apenas gestor, apenas LGBT ou apenas do RH. O primeiro contato com os participantes se deu por intermédio de um *e-mail* formal com a carta de apresentação da pesquisa, enviado pelo ocupante da cadeira de diversidade, que por sua vez solicitou apoio e incentivou a participação de todos. Após esse primeiro contato foi enviado *e-mail* para cada um dos participantes indicados e as entrevistas foram agendadas por meio do *Microsoft Teams*. A cada semana era enviado um novo *e-mail* reiterando o convite, até que todos tivessem a possibilidade de respondê-lo. Todas as entrevistas foram gravadas com a anuência dos participantes para serem transcritas posteriormente.

Os sujeitos da pesquisa foram 15 empregados que fazem parte do grupo que implementa as ações do programa de diversidade da organização. Eles trabalham em diversas áreas da organização, tais como recursos humanos, suprimentos, sustentabilidade, meio ambiente, novos negócios, planejamento, operação fabril e tecnologia da informação (TI). Quanto à formação

acadêmica, têm-se os seguintes cursos: Administração apenas ou com ênfase em Marketing, Psicologia, Engenharia (Química, Ambiental Sanitária e de Materiais), Química, *Design* e Economia. A faixa etária dos entrevistados varia de 24 a 46 anos. Nesta amostragem, 11 entrevistados se declararam LGBT e, destes, seis atuam na área de recursos humanos.

Para preservar a identidade dos participantes e ilustrar os dados coletados, optou-se, ao se referir a cada sujeito, pela utilização de algumas siglas. Em cada entrevista deveriam ser observados orientação sexual do entrevistado, se a área de atuação era o RH e se atuava em alguma posição de gestão na organização. Seguiu-se, então, a seguinte lógica: primeiramente, iniciou-se a caracterização com a letra que representa a orientação sexual do entrevistado, em que o heterossexual inicia com a letra “**H**” em negrito, seguida de uma numeração para diferenciar os entrevistados. No caso do LGBT, a letra em negrito na sigla LGBT corresponde à sua orientação sexual, seguida da letra correspondente de um número, indicando se ele atua na área corporativa, sendo identificado com a letra **C** depois do número; ou se o entrevistado atua na área fabril, sendo identificado com um **F** depois do número. Caso o entrevistado seja da área de recursos humanos identifica-se com um hífen seguido da sigla RH em negrito “**-RH**”. E se o entrevistado for um gestor a letra é “**G**” em negrito e sublinhada (Quadro 7):

Quadro 7- Perfil geral dos entrevistados

Nome	Idade	Sexo	Orientação Sexual	Cargo	Setor em que trabalha	Tipo do setor	Tempo de Empresa
H1- G	38	Feminino	Heterossexual	Gerente	Novos Negócios	Corporativo	4 anos e 6 meses
H2 - G	46	Feminino	Heterossexual	Ger. Exec	Novos Negócios	Corporativo	3 anos
H3 - G	35	Feminino	Heterossexual	Gerente	Planejamento	Corporativo	5 anos
H4 - G - RH	29	Feminino	Heterossexual	Gerente	RH	Corporativo	4 anos
LGBT 1 C	24	Feminino	Bissexual	Operador	Meio Ambiente	Fábrica	3 anos
LGBT 2 F	27	Feminino	Bissexual	<i>Trainee</i>	Operação	Fábrica	2 anos e 5 meses
LGBT 3 F	30	Feminino	Bissexual	Analista	Suprimentos	Corporativo	6 anos
LGBT 4 F	24	Masculino	Homossexual	Operador	Meio Ambiente	Fábrica	5 anos
LGBT 5 - RH	24	Masculino	Homossexual	Estagiário	RH	Corporativo	6 meses
LGBT 6 - RH	24	Masculino	Homossexual	Analista	RH	Corporativo	5 anos
LGBT 7 - RH	24	Masculino	Homossexual	Analista	RH	Fábrica	5 anos
LGBT 8 G-RH	34	Masculino	Homossexual	Diretor	RH	Corporativo	5 anos
LGBT 9 C	28	Masculino	Homossexual	Analista	TI	Corporativo	6 meses
LGBT 10 C	25	Feminino	Lésbica	Analista	Sustentabilidade	Corporativo	1 ano
LGBT 11 - RH	24	Masculino	Transexual	Analista	RH	Corporativo	3 anos

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Em relação ao público LGBT (Quadro 8), apurou-se que apenas um entrevistado é casado, esperando um filho de barriga de aluguel, fora do Brasil, sendo também o único em posição de gestão dentro da organização. Dos 11 LGBTs entrevistados, quatro são do sexo

feminino, sendo três bissexuais e uma lésbica, e apenas um entrevistado transexual. Os demais entrevistados se identificaram como homossexuais. A idade média do público é de 26 anos e apenas um dos entrevistados é estagiário; seis atuam na área de recursos humanos.

Quadro 8 - Perfil geral dos entrevistados LGBT

Nome	Idade	Sexo	Orientação Sexual	Estado civil	Filhos	Formação Acadêmica	Cargo
LGBT 1 C	24	Feminino	Bissexual	Solteiro	Não	Eng. Química	Operador
LGBT 2 F	27	Feminino	Bissexual	Solteiro	Não	Eng. Materiais	Trainee
LGBT 3 F	30	Feminino	Bissexual	Solteiro	Não	Administração	Analista
LGBT 4 F	24	Masculino	Homossexual	Solteiro	Não	Química	Operador
LGBT 5 - RH	24	Masculino	Homossexual	Solteiro	Não	Eng. Quím.(cursando)	Estagiário
LGBT 6 - RH	24	Masculino	Homossexual	Solteiro	Não	Admin. e Marketing	Analista
LGBT 7 - RH	24	Masculino	Homossexual	Solteiro	Não	Administração	Analista
LGBT 8 G-RH	34	Masculino	Homossexual	Casado	Não	Admin. e Marketing	Diretor
LGBT 9	28	Masculino	Homossexual	Solteiro	Não	<i>Design</i>	Analista
LGBT 10	25	Feminino	Lésbica	Solteiro	Não	Eng. Ambient. e Sanit.	Analista
LGBT 11 - RH	24	Masculino	Transexual	Solteiro	Não	Administração	Analista

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Sobre o público heterossexual (Quadro 9), as quatro pessoas entrevistadas são mulheres, duas casadas – destas, apenas uma com filho. A idade média é de 37 anos e todas atuam em cargos de gestão.

Quadro 9 - Perfil geral dos entrevistados heterossexuais

Nome	Idade	Sexo	Orientação Sexual	Estado civil	Filhos	Formação Acadêmica	Cargo
H1 - G	38	Feminino	Heterossexual	Casada	Não	Química	Gerente
H2 - G	46	Feminino	Heterossexual	Casada	Sim	Engenharia Química	Ger. Exec.
H3 - G	35	Feminino	Heterossexual	Solteiro	Não	Economia	Gerente
H4 - G - RH	29	Feminino	Heterossexual	Solteiro	Não	Psicologia	Gerente

Fonte: elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

3.3 Técnica de coleta de dados

A entrevista semiestruturada foi utilizada para a coleta de dados, sendo conduzida de maneira fluida, seguindo a linha de investigação em que as questões foram formuladas de

maneira imparcial (Yin, 2015). Para Yin, a entrevista é uma das fontes mais importantes de informação para um estudo de caso.

O roteiro de entrevista foi construído com base nos objetivos desta pesquisa, para que se pudesse responder o problema proposto. Foram criados três tipos de roteiros: um destinado aos gestores, outro ao público LGBT e um último destinado ao RH (Apêndice A). Os três roteiros também foram utilizados de maneira simultânea, dependendo das características apresentadas por cada entrevistado.

Cada roteiro possui perguntas básicas, tais como sobre sexo, orientação sexual, idade, estado civil, filhos, formação acadêmica, cargo e tempo de empresa. E também perguntas comuns entre eles, como, por exemplo: o programa de diversidade, políticas de diversidade, papel dos gestores, além das perguntas específicas destinadas a cada um dos públicos.

O roteiro de entrevistas foi submetido à banca de qualificação e não foram feitas observações. Após a banca, foi realizada uma entrevista piloto (Apêndice A) com o objetivo de avaliar a aderência das perguntas e dos dados coletados pela entrevista (Manzini, 2012). A primeira entrevista foi realizada com um homem trans que atuava na área de recursos humanos e era responsável pelo programa de diversidade, tendo sido possível aplicar o questionário de RH e de LGBT. Foi realizada uma segunda entrevista com um gestor LGBT da área de recursos humanos, aplicando-se os três questionários.

A partir dessas entrevistas foram identificadas oportunidades de melhorias nos três roteiros desenvolvidos (Apêndice B). Primeiramente foram alteradas as informações básicas do entrevistado, incluindo as perguntas sobre sexo, orientação sexual, idade, estado civil, filhos, sendo suprimida a informação sobre tipo de empresa. Na sequência foram realizadas análises das perguntas específicas de cada roteiro, conforme se segue:

a) Roteiro de entrevista – gestores:

- Apêndice A: as questões 1, 4, 5, 7, 9, 11 foram reformuladas para melhor entendimento por parte do entrevistado no momento da realização da pergunta. A questão 2 foi retirada, pois era sobre inclusão, objeto não abordado neste estudo.
- Apêndice B: além das alterações citadas na alínea anterior, foram incluídas as questões: 2 e 3, referentes ao conhecimento dos participantes sobre a origem do programa de diversidade; 6, relacionada ao papel do CEO no programa de diversidade; 10 e 12, direcionadas ao público LGBT; 14, sobre abertura para falar sobre sexualidade na equipe; e 18, a mensuração dos resultados da diversidade.

b) Roteiro de entrevista - RH:

- Apêndice A: as questões 1, 2, 4, 9, 11, 13 e 14 foram reformuladas para melhor entendimento por parte do entrevistado no momento da realização da pergunta. As questões 6, 7 e 12 foram retiradas, sendo destinadas a grupos de afinidades, que não foram abordados neste estudo, e uma específica sobre pessoa trans.
 - Apêndice B: além das alterações citadas na alínea anterior, foram incluídas algumas questões: a 2, referente à origem do programa; 4, a respeito de uma estruturação do plano de comunicação; 8, sobre o apoio dos gestores à política de diversidade; 12, 13 e 17 relacionadas a ações para o grupo LGBT.
- c) Roteiro de entrevista LGBT:
- Apêndice A: as questões 2, 4, 13, 14 e 15 foram reformuladas para melhor entendimento por parte do entrevistado no momento da realização da pergunta. As questões 3, 10 e 12 foram retiradas, pois tratavam de itens que não eram objetos deste estudo, tais como inclusão, conflitos e homogeneização.
 - Apêndice B: além das alterações citadas na alínea anterior, foram incluídas algumas questões: 3, 4, referentes à origem do programa; 7, busca conhecer a atuação do CEO no programa de diversidade; 11, 13, 18 e 19, elaboradas para melhor entendimento da percepção do LGBT na organização.

3.4 Estratégia de análise de dados

Para a investigação dos dados a técnica utilizada foi a análise de conteúdo, técnica que possibilita avaliar o que foi dito pelo entrevistado ou observado pela pesquisadora, buscando categorizar os temas para auxiliar a compreensão do que está sendo relatado (Silva & Fossá, 2017).

Bardin (2011) divide a análise de conteúdo em três fases que devem ser seguidas:

- a) Pré-análise: é a fase da organização e sistematização das ideias iniciais. É nesta que os documentos são escolhidos e analisados, as hipóteses são formuladas e os indicadores são criados;
- b) a exploração do material: consiste na codificação ou enumeração das informações e aplicando de maneira sistemática nas decisões tomadas;

- c) o tratamento dos resultados: os resultados brutos são tratados para que sejam significativos e válidos. Os dados são submetidos à análise estatística e ao teste de validação.

Seguindo esse modelo, foi realizada a separação do material obtido nas entrevistas. Após leitura mais aprofundada das entrevistas, retornando ao conteúdo sempre que necessário, foram codificadas as informações, considerando recortes dos textos em unidades de registros (Silva & Fossá, 2017). Para o agrupamento de uma forma mais visual foi utilizado o *software* Atlas.ti, que consiste em uma ferramenta que atribui mais visibilidade ao agrupamento para posterior categorização dos dados qualitativos. Vale ressaltar que a ferramenta não se destina a automatizar o processo de análise, sendo utilizada apenas para apoiar o gerenciamento das informações, auxiliando na interpretação dos dados (Walter & Bach, 2015).

As categorias iniciais identificadas foram agrupadas tematicamente e para cada uma delas foram estabelecidas subcategorias, conforme o Quadro 10.

Quadro 10 - Categorias de análise

Categoria	Subcategoria
O Programa de Diversidade	Concepção do Programa de Diversidade
	Política de Diversidade - uma política de RH
	Efetividade do programa de diversidade
	Ação afirmativa e as metas organizacionais
	O papel do RH no programa de diversidade
	O programa de diversidade e suas diferenças no ambiente fabril x ambiente corporativo
O papel dos gestores	Preparação dos gestores para diversidade
	Engajamento dos gestores no programa de diversidade
	CEO e o Programa de diversidade
Ser LGBT na organização	Abertura para falar sobre orientação sexual
	Orientação sexual e carreira para o LGBT
	Preconceito e humor como barreiras
	Representatividade na organização

Fonte: elaborado pela autora.

4 ORGANIZAÇÃO ESTUDADA

A empresa objeto deste estudo é uma indústria multinacional brasileira. A escolha da organização se deu a partir da participação em um evento de liderança no dia 17 de dezembro do ano de 2019, quando ocorreu uma palestra sobre diversidade e um dos participantes era um homem trans responsável pelo programa de diversidade. Ao final da palestra conversou-se com o participante, sendo-lhe exposto o propósito da pesquisa e ele prontamente abriu as portas da empresa para a realização do estudo.

Na presente pesquisa, especificamente, foi estudado o processo de diversidade na empresa com o objetivo de compreender o programa de diversidade destinado ao público LGBT a partir do olhar de diversos atores que participam do comitê de diversidade da organização. É importante, porém, salientar que as informações sobre a empresa foram obtidas de informações públicas disponíveis na Internet indicada pelos participantes da pesquisa, mas a identidade da empresa será preservada.

4.1 História da empresa

A empresa foi fundada no Brasil na década de 1920, tendo a inovação e o pioneirismo como sua marca. Ela está presente em oito países, sendo que no Brasil, filial estudada, está em todas as regiões do país. É composta de cinco escritórios em grandes capitais, 10 unidades operacionais nas regiões Norte, Sudeste e Centro-Oeste e 20 centros de distribuição em todas as regiões do país. A empresa passou também por um grande processo de transformação cultural e atualmente possui cerca de 35 mil empregados.

Por ter atuação global a organização possui direcionadores culturais que buscam traduzir o seu “jeito de ser”. Inspirar e transformar por meio da diversidade, coragem para fazer acontecer, porém atuando com gentileza, são considerados comportamentos culturais. Ao pensar e agir de maneira global, a empresa busca evoluir com agilidade e inovação considerando todas as partes interessadas que compõem sua cadeia produtiva. Atuando a partir do diálogo construtivo é protagonista na evolução da sociedade de maneira sustentável em busca da lucratividade.

Na parte social, a empresa atua com programa de voluntariado buscando o exercício da cidadania e o protagonismo social para a construção de uma sociedade melhor. Além disso, possui um programa de diversidade, que é o nosso objeto de estudo.

4.2 O grupo de diversidade e sua política

O propósito da empresa em relação ao processo de diversidade e inclusão é promover e assegurar um ambiente de trabalho de respeito e ética, onde cada pessoa possa plenamente ser quem é e desenvolver seu potencial completo, além de se tornar uma empresa melhor a cada dia. Esse propósito faz parte de sua política interna.

A empresa acredita que, por estar presente em várias regiões do país, a pluralidade existente na sociedade esteja refletida e expressada em todo seu time pelas identidades de gêneros, etnias e raças, faixas etárias, orientações sexuais, nacionalidades, crenças, deficiências físicas, intelectuais, entre outras. Com um time mais diverso a empresa pode ampliar a capacidade de compreender e responder as demandas do mercado e da sociedade.

Para concretizar os objetivos traçados para o Programa de Diversidade, que surgiu de maneira orgânica na organização, foi criada uma política de diversidade e inclusão que descreve os papéis e responsabilidades que cabem ao grupo de diversidade, tais como fomentar debates sobre a temática na organização; realizar sensibilizações frente ao tema observado, à cultura e ao clima da organização; propor metas estratégicas; e monitorar o atendimento aos compromissos públicos assumidos. Nesse processo foram institucionalizados cinco grupos de afinidades:

- a) Mulheres: onde são trabalhadas questões de inclusão e gênero;
- b) LGBTI+: onde são trabalhadas questões de inclusão de pessoas LGBTI+;
- c) negros(as): onde são trabalhadas questões de inclusão étnico-racial;
- d) gerações: onde são trabalhadas questões de inclusão e sinergia entre as diferentes faixas etárias;
- e) pessoas com deficiência: onde são trabalhadas questões sobre inclusão de pessoas com deficiência.

Por entender o processo de diversidade e inclusão como uma estratégia de negócio, a empresa estabeleceu algumas metas para serem alcançadas até o ano de 2025, tais como aumentar 30% o número de mulheres em posições de gestão; 30% de negros em posições de gestão; 100% de acessibilidade e ambiente inclusivo com zero preconceito presenciado ou vivido contra pessoas com deficiência; e 100% ambiente inclusivo com zero preconceito presenciado ou vivido contra LGBTI+. Além de ofertar benefícios denominados inclusivos, tais como licença-casamento para casais homoafetivos, licença-maternidade para os casos de

adoção, pagamento de auxílio-creche para casais homoafetivos, programa de transição de carreira, não adoção ao *dress code*, programa de apoio profissional e pessoal (psicológico, legal, social e financeiro) para o empregado e familiar, salas de amamentação, além dos benefícios comuns de mercado.

Vale ressaltar também que a empresa assumiu compromissos públicos para buscar cada vez mais o fortalecimento da temática diversidade em suas operações. Os compromissos são:

- a) Fórum de empresas e direitos LGBTQ+: com o objetivo de aprimorar as práticas de gestão, combater a “lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais, queer, intersexo, assexual, outros grupos e variações de sexualidade e gênero” (LGBTQIA+)fobia, atuando em conjunto com outras empresas para impactar de maneira positiva o ambiente empresarial e a sociedade;
- b) Organização das Nações Unidas (ONU) mulheres: os princípios são um conjunto de considerações que ajudam a comunidade empresarial a incorporar em seus negócios valores e práticas que visem à equidade de gênero e ao empoderamento de mulheres;
- c) iniciativa empresarial pela igualdade racial: movimento formado por empresas e instituições para a promoção da inclusão racial. Tem o objetivo da igualdade étnico-racial e foco na promoção e desenvolvimento de carreira e preparação de profissionais negros para a alta gestão;
- d) *Target Gender Equality*: movimento lançado pela Rede Brasil do Pacto Global, que visa aumentar a quantidade de mulheres em cargos de alta gestão (a partir de gerência-sênior).

5 ANÁLISE DE DADOS

Os dados coletados para este estudo foram divididos em três categorias de análise. A primeira categoria trata da estruturação do Programa de Diversidade na organização estudada. Abordando a concepção e institucionalização do programa a partir da política de diversidade, é discutida também a percepção do público entrevistado sobre a efetividade do programa. Aborda também a relação existente entre ação afirmativa e meta de diversidade, entendendo ainda o papel da área de recursos humanos no Programa de Diversidade. Trata, ainda, da diferença existente na implementação do programa entre a área corporativa e a área fabril da organização.

A segunda categoria abrange o papel dos gestores no programa de diversidade, entendendo-se como acontece o processo de preparação dos gestores na temática diversidade e qual é o nível de engajamento para que a implementação do programa aconteça. E trata também do papel do CEO nesse processo e da percepção de sua atuação no programa.

A terceira categoria envolve como é ser um LGBT na organização na perspectiva dos entrevistados. Discute se há abertura para falar sobre sexualidade na organização sendo um LGBT; trata de aspectos relacionados a orientação sexual e carreira e aborda também a questão de preconceitos e humor como barreiras e representatividade no ambiente de trabalho.

5.1 O Programa de Diversidade

A categoria é composta de seis subcategorias que trazem aspectos relevantes sobre a construção do programa de diversidade da organização. A primeira subcategoria aborda o surgimento do programa na organização e as questões que motivaram a implementação. A segunda trata de aspectos sobre a política de diversidade implementada bem como a sua efetividade, discutida na subcategoria seguinte. A quarta subcategoria faz um paralelo entre ação afirmativa e metas de diversidade. A atuação do RH no Programa de Diversidade também é discutida na quinta subcategoria. Finaliza-se com a sexta subcategoria, que retrata a diferença do Programa de Diversidade em ambiente corporativo e fabril.

Para discutir sobre o Programa de Diversidade da organização estudada, fez-se necessário entender o conceito de diversidade na perspectiva dos entrevistados. A maioria dos entrevistados entende diversidade de maneira abrangente, não sendo definida apenas nos conceitos de raça ou gênero, mas conforme definição de Nkomo e Cox Jr. (1999). Estes consideram também questões referentes a idade, história pessoal e corporativa, formação

educacional, função, características pessoais, estilo de vida, orientação sexual, etnia, tempo de serviço na organização, *status* de privilégio ou de não privilégio, entre outros.

Acho que diversidade no geral é quando a gente vê e respeita pessoas diferentes, de culturas diferentes, criações diferentes, são... acho que diversidade é o diferente. As pessoas não serem padrezinhos, não serem um modelo que é definido ou aceito por uma parte de pessoas (LGBT 1 C).

Acho que para mim diversidade é quando você tem pessoas de diferentes *backgrounds*, pessoas diferentes, idades, histórias etnias gêneros sexualidades e estas pessoas elas todas. Tem espaço e lugar de fala no ambiente em que elas se encontram, nenhuma delas é reprimida de alguma forma. Acho que diversidade para mim é isso, quando você tem tudo junto e que todo mundo tem voz (LGBT 2 F).

Em apenas um caso o conceito de diversidade foi falado englobando a perspectiva social, conforme a definição de Hanashiro e Queiroz (2006), em que a diversidade é vista como um importante fator de integração social devido à influência de suas variáveis tais como: gênero, idade, tempo de empresa e formação escolar dinâmica e no desempenho dos grupos:

Eu acho que diversidade, ela se refere às desigualdades sociais, tá? Como não é muito bonito a gente falar desigualdade social no mundo corporativo, né? Você não fala “Ah, um projeto aqui de desigualdade, uma área de desigualdade”. Então a gente, digamos assim, a gente floieia um pouco. Coloca um pouco ali no corporativismo pra falar de desigualdades sociais e como que as empresas conseguem atuar nesse sentido. Mesmo que seja, assim, trabalho de formiguinha, mesmo que seja atuando nas consequências e não na raiz do problema, mas eu acho que sim, diversidade refere-se a desigualdades sociais (LGBT 3 F).

Uma vez que o conceito de diversidade para os entrevistados é similar aos conceitos utilizados neste estudo, será analisada a percepção do Programa de Diversidade para os entrevistados.

5.1.1 *Concepção do Programa de Diversidade*

O Programa de Diversidade nasceu de maneira orgânica, ou seja, um movimento advindo da base, não sendo inicialmente solicitado pelo CEO da organização. Ao analisar esse movimento orgânico percebe-se que ele quebra o padrão de implementação do Programa de Diversidade em que, segundo Michetti (2017), as empresas brasileiras buscam se adequar às práticas e discursos globais, devido à diversidade ser um valor no mercado mundial. Constatou-se que o engajamento gerado por um grupo de pessoas consideradas minorias na organização

que não se sentiam representados, tais como negros, mulheres e LGBT, fez com que a organização abrisse espaço para discussões sobre diversidade.

Para Augusto (2006), as diferentes interpretações do ambiente organizacional podem gerar variações nas quais os atores organizacionais se engajam em atividades que modelam as regras e normas de diversas maneiras. Com a abertura desse espaço de discussão o grupo de trabalho foi crescendo e houve a necessidade de estruturar e institucionalizar um Programa de Diversidade. Nesse movimento a empresa passou a se posicionar como socialmente responsável perante o mercado, participando ativamente de fóruns e assinatura em acordos públicos, conforme demonstrado no capítulo sobre a empresa.

Por ser um movimento orgânico que começou pelos empregados e não institucionalizado, inferiu-se que a história que conta a origem do programa apresenta pequenas diferenças em se tratando dos protagonistas do movimento. Esclarece-se que a empresa é uma indústria tradicionalmente masculina e de cultura hegemônica predominante. E que a hegemonia possui uma visão de que as diferenças individuais influenciam pouco o ambiente e os resultados organizacionais (Saraiva & Irigaray, 2009).

O padrão hegemônico começou a ser questionado a partir do momento em que alguns grupos não se sentiam representados, principalmente nos cargos de gestão. Sendo assim, pôde-se notar que a falta de representatividade dentro da organização foi um fator que impulsionou o movimento.

Na realidade, começou de base, começou assim: em 2016 nós tínhamos um grupo de mulheres e esse grupo, eles falavam de forma informal [...]. Em 2018 nós tivemos seis estagiários que eles entraram bem engajados com essa questão da diversidade, uma moça negra lésbica, um profissional *gay*, uma outra pessoa com deficiência e afins. Essas pessoas falaram: não nos reconhecemos aqui dentro, a gente olha para o lado e só vê gente branca, gente cisgênero e gente heterossexual. Então não nos vemos aqui e a gente não quer trabalhar em uma empresa que não nos represente (LGBT 11 - **RH**).

[...] começa a discutir diversidade no ano de 2016 a partir de um grupo voluntário de mulheres que se unem para discutir as questões de gênero dentro da companhia, tá? Era um grupo voluntário que começou a discutir esse tema de forma *bottom up*. Esse grupo foi ganhando força, alguns estagiários foram se unindo. Estagiários com afinidades com outros temas, não só o de gêneros, mas como o de orientação, grupos de afinidade de LGBTI+, grupos raciais até que a gente pressionou o teto e no ano de 2018, no final do ano. 2019 vai, a gente institucionalizou o grupo de diversidade (**H4 - G - RH**).

Foi em 2016 eu mais umas cinco gerentes a gente conversando a respeito e meio que olhando para cima e falamos assim: gente, acho que chegamos no teto da nossa carreira porque não tem mais mulher aqui pra cima, então lascou. Vamos, vamos começar a mover esse negócio, vamos começar a cutucar todo mundo, não porque tem que ter alguma coisa, enfim, começou um almoço assim de cinco, seis mulheres e começamos a puxar as pessoas que tinham afinidade com o tema. É... e aí em 2018 entrou um grupo de estagiários muito nessa pegada de diversidade

eles fundaram o grupo de agentes do grupo de afinidade de mulher para ter mais mulheres na companhia e também principalmente mais mulheres em cargos de liderança. E daí em 2018 eles vieram e levantaram as bandeiras de negros, PCDs [pessoas com deficiência] e LGBTI+. Então, em 2019 a gente conseguiu institucionalizar esses programas. Conseguiu o *by in* de toda liderança (H3 - G).

Ele surgiu de um movimento orgânico em 2016 com mulheres questionando a organização, então era tipo, porque só tem homem branco hétero de camisa azul bebê aqui nesse ambiente, tá tudo errado. E desde então o programa foi crescendo, tendo mais voz e no ano passado ele foi institucionalizado. Eu entrei já com esse programa institucionalizado, com uma estrutura de governança já muito bem estabelecida (LGBT 10 C).

Partiu em 2016 ou 2017, de um estagiário que era LGBT, daí meio que ele foi formando um grupo, juntando mulheres ali e eles estavam vendo que algumas coisas básicas não eram iguais pra todos, então começaram a reivindicar, isso foi em uma unidade só. Aí ano passado eles decidiram institucionalizar, então já deu um nome para o programa e já começou a deixar mais organizado e expandir para todas as unidades, mas começou com um estagiário e um grupo de mulheres (LGBT 1 C).

O que eu ouvi foram apresentações informais sobre esse histórico, né, sobre a questão de que é, foi orgânico, mas os colaboradores que tiveram interesse e começaram a ter esses encontros e a conversar sobre isso, me parece que começou com mulheres e aí foi crescendo para LGBT, negros e PCDs, chegou ao ponto que esse crescimento orgânico foi tão grande que a empresa viu que tinha, ou ela abraçava ou ela ia ter problemas de tipo dessa importância e ela não vendo o que estava acontecendo ali, né? Isso foi o que eu ouvi, não sei se de fato é verdade, porque foi isso que juntei de diferentes histórias que me contaram (LGBT 9 C).

Conforme relatos, o Programa de Diversidade teve início em 2016 e sua institucionalização no ano de 2019. Analisando o contexto em que o programa surgiu, identificou-se que o movimento de baixo para cima encontra dificuldades em ganhar legitimidade na organização, por demandar tempo e esforço dos participantes na busca do engajamento da organização. A literatura americana referencia que o papel dos gestores incluindo o CEO é crucial para que a gestão da diversidade aconteça, devendo a diversidade ser percebida como um valor estratégico conectando-se aos objetivos organizacionais (Ferdman, 2014; Ng & Sears, 2012). Pelos relatos apresentados, o programa começou a ganhar contornos após a chegada de uma diretora de RH que se engajava com a causa, dando certa autonomia aos representantes.

Autores brasileiros (Alves & Galeão-Silva, 2004; Diniz *et al.*, 2013; Fleury, 2000; Irigaray, 2008; Irigaray *et al.*, 2010; Irigaray & Freitas, 2011; Irigaray & Freitas, 2013; Saraiva & Irigaray, 2009) discutem a temática diversidade a partir de uma demanda externa à organização, bem como a experiência dos sujeitos nesse processo, não sendo encontrado nas pesquisas realizadas para compor este trabalho um estudo que tratasse especificamente da implementação de um programa de diversidade que fosse construído a partir da base da organização, de maneira orgânica.

2019 vai, a gente institucionalizou o programa [...] um novo diretor de RH, um novo vice-presidente de RH que nos provocou a falar: “Gente, vamos trazer mais estrutura e robustez, pra diversidade na companhia”. Então talvez a gente tenha que sair desse grupo de vocês que é superbacana, mas que foca muito no informal e a gente tenha que institucionalizar. O que é institucionalizar? Criar uma política. É rodar um senso de fato e ter noção da demografia e dados estatísticos da companhia. É a gente definir quais os pilares e as metas que a gente quer estabelecer. É definir *sponsorship* pra cada uma das frentes. E foi aí que nasceu o programa de diversidade no ano passado e aí foram todas essas iniciativas que a gente percorreu no ano passado e nesse ano já com metas estabelecidas, já com um bom é “*BI Analytics*” a gente começa a rodar o *roadmap* de ações que nos fazem ou que impulsionem uma companhia mais diversa em termos estatísticos, mas também mais inclusiva (H4 - G - RH).

[...] na época a *head* de RH foi consultada e ela já era uma pessoa engajada nesse grupo de mulheres e falou assim: “Olha, o que dá para fazer é juntar um grupo de mulheres e eu dou autonomia para vocês fazerem reuniões institucionais, então, dentro da organização”. Aí eles começaram a puxar as reuniões, começou com seis pessoas e depois de seis meses o *mailing* já estava com 300 pessoas basicamente dentro de toda a empresa e aberto. Aí criou-se o primeiro tema do programa de diversidade que abrangia mulheres, LGBT e negros. Então a iniciativa foi orgânica e começou com os estagiários (LGBT 11 - RH).

Portanto, os relatos mencionados reforçam a importância do papel da alta gestão para que o Programa de Diversidade saia da informalidade e se institucionalize. No caso dessa organização, a legitimação do programa se deu com a entrada da executiva de RH que se engajou com a causa e forneceu espaço para a discussão sobre o tema. Esses achados vão ao encontro do que a literatura demonstra a respeito do papel do gestor no processo de diversidade. Autores como Dreachslin (2007) e Wangombe *et al.* (2013) atribuem ao papel dos gestores a responsabilidade em legitimar as ações, as políticas e práticas de diversidade, tornando-se referência para a organização, além de promover justiça organizacional. Este tema será mais bem explorado na categoria que trata dos aspectos relativos aos gestores.

Para entender sobre a institucionalização do programa, na próxima subcategoria será analisado como foi a concepção da política de diversidade na organização.

5.1.2 Política de diversidade: uma política de RH

A política de diversidade foi construída como parte da institucionalização do Programa de Diversidade na empresa, sendo a gestão de responsabilidade da área de recursos humanos, tornando-se, assim, uma política de RH. Alves e Galeão-Silva (2004) apregoam que as empresas iniciaram a incorporação da gestão da diversidade a partir da implementação das políticas organizacionais. De acordo com a política de diversidade, a empresa possui como princípio ter um ambiente que favoreça a diversidade com base em um ambiente organizacional de respeito, repudiando qualquer comportamento discriminatório: “A política de diversidade,

na verdade, ela fala muito sobre preconceito, sobre discriminação, que isso é não negociável na companhia, então ela fala muito do que se trata isso (**H4 - G - RH**).

Quando se olha pela lente dos diferentes atores: RH, gestores de áreas e LGBT, detectam-se diferentes percepções. Vale reforçar que todos os entrevistados participam de maneira efetiva do grupo de diversidade.

Na visão da área de recursos humanos, o entendimento é de que a política de diversidade está bem sedimentada na empresa, com rotinas estabelecidas e papéis e responsabilidades definidos. A política é considerada uma ferramenta que exalta o posicionamento da organização sobre os aspectos de diversidade tanto interna como externamente.

Superestruturado com rotina, ritos e rituais quantas vezes por semana a gente reúne, quantas vezes, quantas vezes por mês a cada dois meses a gente tem que subir para o conselho, quais foram os avanços, quais não foram. Então a gente tem, inclusive, a governança, ritos e rituais, tempo de reunião, quem que é envolvido quem que não é envolvido bem detalhado (**LGBT 8 G-RH**).

Ela conta com muitos pilares que a gente decidiu fazer e o que a gente acredita e o que a gente não acredita para cada um dos pilares, ela trata o cuidado com outro, então ela tem desde “Disque viver bem” com apoio psicológico, financeiro, etc. Até ouvidoria da companhia, se eu tiver algum problema a quem eu devo procurar e, aí, não é a política propriamente dita, mas a gente tem metas de longo prazo que contam sobre a nossa ambição. Como é que a gente quer se posicionar nos próximos anos em relação à diversidade. [...] veio a partir de uma necessidade de institucionalizar o grupo. Se a gente quer institucionalizar, se a gente quer que ele deixe de ser informal. Nada que é formal na companhia fica sem política, então veio de uma necessidade da gente institucionalizar, formalizar e dar um peso pra esse tema. Logo, precisaríamos de uma política que deixasse claro qual era o nosso posicionamento e assim pudesse gerar uma gestão de consequência se necessário. A partir do momento que você tem uma política, você deixa claro pra todo mundo aquilo que você espera (**H4 - G - RH**).

Em relação ao conhecimento dos gestores das demais áreas sobre a política de diversidade, encontrou-se baixo conhecimento sobre o conteúdo e o que a política de fato aborda, de acordo com o tratado no capítulo sobre a empresa. Como comentado por **H2 - G**: “Ela aborda é... equidade entre as pessoas em termos de oportunidades, em termos de tratamento, é... de inclusão é mais nesse sentido, né, a política”. Outro argumento encontrado refere-se ao fato de a política de diversidade representar um conjunto de metas que irão nortear os comportamentos da organização no que diz respeito à implantação do Programa de Diversidade:

Então, a gente tem uma política de diversidade, enfim, esse ano a gente já tem metas. Inclusive metas de diversidade para toda companhia, meta *cross*, então é tipo, é que nem o EBITDA [*Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*], se bater todo mundo ganha bônus se não

bater ninguém ganha. Então, hoje a gente tem meta de diversidade, esse ano foi a primeira vez que elas entraram. Bem resumidamente. [...] A gente fala sobre a importância que a diversidade tem dentro da empresa. Que, né, enfim, com a diversidade e com essa, essa mistura essa riqueza de *background* a gente consegue ter melhores resultados, mas principalmente a gente garante que o colaborador vai desempenhar no seu *full potential*, né, pra, né, como ele se sente bem sendo ele mesmo e não precisa fingir ser outra pessoa, logo, a gente espera que ele se sintam bem, muito bem assim. Aquele bem-estar, sabe, de trabalhar em um local que o respeita e tem todo, assim, várias, várias descrições sobre ambiente de trabalho respeitoso e que os líderes precisam incentivar isso, sendo muito claro nessa política a gente não aceita, a gente não tolera nem um tipo de preconceito e nesse sentido. E que a gente tem como objetivo alavancar essas minorias políticas dentro da empresa (**H3 - G**).

Esse fato corrobora o que Arthur & Boyles (2007) trazem a respeito da política de RH. Esses autores entendem a política como metas ou objetivos organizacionais que visam gerenciar os recursos humanos presentes nas organizações, sendo considerada estratégia de recursos humanos pretendida, não necessariamente praticada. A diversidade cultural é um meio para se ter força de trabalho com diferencial competitivo para alcance de melhores resultados, conforme discutido por Fleury (2000).

Em se tratando do público LGBT, ao serem questionados sobre a existência de uma política de diversidade, podem-se abstrair dois cenários. O primeiro refere-se a um conhecimento superficial sobre o assunto, apresentando certa dificuldade em falar sobre a política; e o segundo cenário retrata que a política é vista como uma ferramenta que fornece segurança aos indivíduos.

Para LGBT 3 F, a política de diversidade “apresenta, digamos assim, a estrutura de diversidade que a gente tem hoje, né? [...] Então, ela apresenta um pouco a estrutura, e se eu não me engano, um pouco do que seria o objetivo do grupo, que é justamente fomentar essa discussão dentro da empresa, algo nesse sentido”. Em seu relato é possível perceber a falta de clareza no tocante ao conteúdo geral da política.

Outro ponto que nos chama a atenção e que se contrapõe à fala dos gestores de RH é a falta de conhecimento da própria equipe de RH da empresa quanto ao conteúdo da política. LGBT 5 – RH sabe que a organização possui uma política de diversidade, mas não sabe dizer o conteúdo: “temos, temos políticas de diversidade sim, não sei todas elas, mas eu sei que a gente tem política de diversidade sim, posso afirmar”.

Outro entrevistado declara que a política foi imposta em treinamentos, porém ele não se recorda do conteúdo: “Tem. Ano passado foram impostas algumas políticas nos treinamentos, foram disponibilizados para as pessoas. Exatamente todas as políticas eu não lembro, mas tem uma, as políticas, já foram definidas todas as políticas dos programas (LGBT 4 F).

Essas falas levam a refletir sobre a efetividade da política de diversidade na organização, pois os maiores interessados e um dos públicos para os quais a política é destinada manifestam desconhecimento ou superficialidade em relação ao conteúdo. Devido a isso, a disseminação dos conceitos de diversidade passa a ser um desafio para a organização, uma vez que há o desconhecimento por parte do grupo que gerencia a diversidade. A literatura acusa que medidas pontuais e sem estratégias integradas e sem o treinamento específico para todos os empregados podem não integrar de maneira efetiva o público-alvo do programa de diversidade (Siqueira & Fellows, 2006). É importante, porém, realçar que para algumas pessoas a política pode promover um sentimento de segurança em relação à conduta que se deve adotar na organização sobre a temática de diversidade, conforme os relatos a seguir:

A gente entrou com as políticas junto com time de sustentabilidade. Elas entraram como políticas de sustentabilidade nessa parte de pessoas e diversidade inclusão. [...] ela levanta principalmente a questão de que não vai ser tolerado nenhum tipo de atitude machista homofóbica, racista. Deixa bem claro a intolerância da empresa em relação a esse tipo de atitude, né? E aí fala também da questão da ouvidoria (LGBT 2 F).

Essa política nos resguarda de muita coisa e nos dá segurança pra me expressar o que eu quero e pra ser da forma que eu quiser porque eu sei que estou respaldado pela política e até nessas horas tem a adesão das empresas do LGBTI+ também, adesão lá na carta, então é um conjunto de coisas assim bem legal, nesse quesito da diversidade que me resguarda e me dá mais força, força pra ser quem eu sou e perder esse medo de julgamento e medo de ser julgado (LGBT 7 - RH).

Lá a gente fala que é meio como uma cartilha, né, a gente tem meio antes disso, né, uma cartilha de código de conduta e aí foi adotada também a cartilha de diversidade. Então, é explicada, né, mais ou menos, como funciona o que é cada grupo o que são os grupos minoritários, etc. e fala mais ou menos como que a gente precisa respeitar e como a gente se porta frente a isso dentro da empresa (LGBT 1 C).

Mesmo havendo governança do programa, percebeu-se que o conhecimento sobre a política de diversidade não é homogênea. Constou-se fragilidade no processo de desdobramento da política.

De acordo com as falas dos entrevistados, identificou-se apenas uma contradição em relação ao entendimento do que é a proposta do programa de diversidade e/ou falta de comunicação sobre as ações que esse programa realiza. Portanto, vale destacar a importância da divulgação, treinamento e aplicação prática da política no dia a dia da organização para que as contradições sejam reduzidas. As pessoas nas organizações tendem a apoiar as políticas de diversidade por entenderem que são educativas, esclarecedoras e que impactam na melhoria do ambiente organizacional. A implementação da política de diversidade consiste no combate da discriminação, equidade social com a redução de conflitos que possam existir, além de buscar

atração e retenção dos talentos na organização. E sua efetividade se dá a partir da intensidade com que as políticas de igualdade são praticadas, convergindo com o Instituto Ethos (2013), Fleury (2000), Ferreira (2007), Saraiva e Irigaray (2009) e Patel & Feng (2021) a respeito do processo de implementação da política de diversidade nas empresas.

5.1.3 Efetividade do Programa de Diversidade

Apresentando o mesmo comportamento da política de diversidade, a efetividade do Programa de Diversidade exhibe diferentes percepções entre os entrevistados. A maioria gestores atrela a efetividade do programa à meta de diversidade, corroborando a literatura (Arthur & Boyles, 2007; Kulik, 2014; Myers, 2003). Para o diretor de RH, ter meta de remuneração variável com indicadores de diversidade para todo o público de gestores é importante, pois a partir disso o programa poderá obter resultados melhores quando comparado a programas de diversidade que se baseiam apenas na sensibilização da organização:

Tem, pela primeira vez a gente conseguiu esse ano a organização inteira a meta de remuneração variável, tá atrelado a... aos números do programa de diversidade. Então, a gente tem metas pra poder conseguir mudar alguns ponteiros, então assim foram metas, eu como participante do programa de diversidade e como o próprio e como o próprio grupo de afinidade, é... são metas tímidas, mas eu entendo como RH pensando na organização de 35 mil funcionários, é um grande avanço você colocar na grana de executivos e da empresa como um todo se ele não conseguir mexer isso ele não recebe. Então, isso foi muito pela governança e a estruturação, que uma coisa é você começar tendo um bate-papo, não tô falando que isso não é importante, é importante sensibilizar as pessoas sobre o tema, outra coisa você colocar uma meta em remuneração variável dentro da organização. Então acho que essa estruturação ajudou nisso

A visão trazida por outros gestores também demonstra a importância das metas do Programa de Diversidade para que sua efetividade possa ser mensurada, mesmo não sabendo dizer se são ou não efetivas, porém entendem a importância de tê-las. Dessa forma, as metas do Programa de Diversidade tornaram-se direcionadores estratégicos para a organização e parte da cultura organizacional. E fazem parte dos objetivos estratégicos que dão suporte à competitividade na organização. Em seu trabalho “O valor da diversidade racial nas empresas”, Myers (2003) recomenda oito passos para o Programa de Diversidade nas organizações, sendo que dois deles se referem ao estabelecimento de metas específicas de aumento de minorias em todos os níveis da empresa e oferta de incentivos financeiros para que os gestores cumpram as metas.

Aí, eu ainda não consigo te dar resposta, sabe? Porque a divulgação dessas metas ela foi agora no começo do ano. [...] então ainda não tenho ainda essa visibilidade porque é muito recente a divulgação das metas, o plano foi desenhado e a gente ainda não conseguiu agir sobre esse plano (H2 - **G**).

Ainda é muito cedo, né? Então, o que eu vejo é uma mobilização para atingimento dessas metas, mas o que a gente vai medir disso, né, é o que vem depois, né, então, assim, verdade o quanto que a gente tá conseguindo promover de mulheres nos próximos censos as pessoas vão se sentir confortáveis em, em ou se é no senso que elas não estão sofrendo nenhum tipo de preconceito por, por questões de gênero ou de sexualidade. [...] Então, essas eu diria que assim vejo seus esforços os frutos deles ainda vão ser colhidos, né? Entendo, mas as ações estão acontecendo. Então, o que a gente espera também medir depois é que essas ações elas sejam efetivas, né, que não somente a gente contrate mais pessoas diversas, mas que a gente mantenha isso ao longo do tempo, né? (H1- **G**).

Alguns entrevistados LGBT não conseguem perceber a efetividade do Programa de Diversidade, mas entendem a complexidade da implementação, principalmente por promover mudança de comportamento das pessoas e entendimento dos privilégios existente. Notam também mudança de comportamento de alguns gestores em relação à necessidade de implementação do programa. Essa percepção corrobora a literatura (Ferreira, 2007) à medida que é necessário tempo para que as ações possam consolidar e trazer resultados em longo prazo dada a lenta mudança do ambiente e das pessoas que estão inseridas nesse contexto.

Eu estaria sendo bem raso se eu te falasse que sim. Mas não, acho que é um processo que não é fácil. Não tem como a gente mudar de um dia para o outro, eu estaria sendo irrealista. Acho que é um processo, mas como posso dizer, o primeiro passo é as pessoas entenderem, saber seu privilégio, onde você está, por que você está ali e isso está sendo muito bem feito e isso tem sido muito discutido. Os gestores, até porque isso está envolvido na meta da alta liderança, a diversidade, e a gente tem recebido bastante convite de gestores: “Olha, traz o programa com um tema pra nossa reunião matinal, vamos criar um tema com vocês”, então tem tido mudanças sim, tenho sentido sim (LGBT 6 - **RH**).

Em alguns casos a métrica se faz importante para medir a real efetividade das ações do Programa de Diversidade. Um dos entrevistados não conseguiu relatar mudanças percebidas no dia a dia da organização devido à ausência de uma métrica. Como houve uma aplicação de uma pesquisa para mapeamento e definição da meta para LGBT, conforme demonstrado no capítulo sobre a empresa - 100% ambiente inclusivo com zero preconceito presenciado ou vivido contra LGBTI+ -, a organização espera a aplicação de um novo questionário para medir se houve ou não evolução. Algumas pessoas podem esperar o resultado da segunda pesquisa para que se posicione a respeito da efetividade ou não do Programa de Diversidade: “uma efetividade? Hum, então. O do LGBT que eu sei tem 1 ano essa pesquisa anterior, então esse ano agora vai

repetir a pesquisa. Então eu acho que não tenho muito o parâmetro, a régua para poder medir” (LGBT 9 C).

Mesmo não conseguindo mensurar a efetividade do Programa de Diversidade, algumas pessoas recebem como positiva a oportunidade de poder falar abertamente sobre diversidade no ambiente organizacional: “Eu vejo outras pessoas com o mesmo sentimento que eu tenho, de estar resguardado mesmo, estar respaldado” (LGBT 7 - RH), significando um sinal de mudança.

Em um dos relatos o entrevistado admite que mesmo não conseguindo identificar uma ação direta do Programa de Diversidade ele reconhece um ambiente mais leve, onde pode ser quem ele é, seja na forma de se expressar ou de se vestir:

Então, assim, eu sinto essas mudanças [...] Teve um dia que eu fui com a calça amarela e com uma camisa amarela e assim era uma batata amarela andando pela empresa e, assim, eu desci no sétimo andar e era o pessoal do jurídico todo mundo de social, gravatinha e sapatênis e eu andando de amarelinho para lá e para cá e, assim, é que não dá para ver, mas eu andando é engraçado, é que eu ando muito levinha, então, assim, é até engraçado e todo mundo ninguém falou nada não sentia, aquele tipo nunca chegou, nem no meu gestor. Nossa, o fulano é meio extravagante tão tipo essas políticas por mais que a gente não veja uma ação assim forte, pra quem é, é um ambiente muito mais leve. Entendeu? (LGBT 5 - RH).

A criação de metas de diversidade para os gestores da organização é percebida de maneira positiva pelo público LGBT, uma vez que eles entendem a meta como um agente propulsor para que o programa seja implementado:

Posso falar mais uma coisa, é um movimento que está vindo com tudo, começou com mulheres e aí foi orgânico, eu não sei em que ano começou exatamente, mas ano passado foi que entrou nas metas oficiais da empresa para 2020, então os líderes, não são nem os colaboradores, os líderes têm metas de diversidade para bater, porque senão eles não batem a meta, né? (LGBT 9 C).

Mesmo a efetividade do Programa de Diversidade não sendo descrita pela maioria dos entrevistados, o fator metas está diretamente ligado à possibilidade de mensuração das ações de diversidade e como consequência da efetividade do programa. E mesmo não sendo possível ainda mensurar as metas de diversidade, por ser o primeiro ano, os entrevistados entendem que o movimento da organização relativo à gestão da diversidade significa um grande avanço na organização. À medida que a visibilidade das ações de diversidade é percebida, elas atuam como uma força propulsora no meio organizacional, para que as pessoas se sintam cada vez mais aceitas e respeitadas no ambiente de trabalho (Ferreira, 2007).

5.1.4 Ação afirmativa e as metas organizacionais

Todos os entrevistados entendem como necessária a existência de uma ação afirmativa ou Lei de Cotas na organização para que se busque regularizar uma questão social, pondo em relevo, ainda, o papel da organização nesse processo, principalmente quanto às questões de educação básica e oportunidades, como exposto por **H3 - G**: “A minha opinião é que se a gente for esperar o mundo se autorregular a gente vai gastar um, dois séculos, três séculos, talvez. Então eu nessa parte eu concordo muito para gente tentar acelerar a mitigação desse *gap*”.

A adoção de cota, seja na organização ou em qualquer âmbito da sociedade, é entendida como necessária na visão de alguns entrevistados LGBT, indo ao encontro das contribuições trazidas na literatura por autores como Alves e Galeão-Silva (2004). Justamente por não ser um movimento natural, os entrevistados acreditam que é necessário que a empresa crie algumas estratégias para se ter um ambiente mais diverso.

A minha opinião é a seguinte, é necessária hoje meio que pra empurrar, entendeu? Porque não acontece naturalmente, então tem que ter isso justamente hoje pra gente acelerar um pouquinho o tempo, se a gente não tivesse cota o tempo que ia demorar pra gente ter uma igualdade seja entre gênero, seja entre raça ou uma equiparação de PCD ou não ia ser muito mais demorado. Então acho que a cota vem pra contribuir com isso, pra acelerar o tempo da igualdade, pra gente chegar na equidade na verdade, né? Acho que é essencial no mundo que a gente vive hoje e tem que existir mesmo (**LGBT 11 - RH**).

As cotas nas universidades, cotas sociais e econômicas, assim como a conta na empresa eu sou a favor hoje. Porque eu sei que para alterar isso a gente tem que mexer lá na educação básica, então ao longo prazo uma coisa que iria demorar muito uma ferramenta que resolve um problema atual, mas ela não pode ser perpetuado, né? (**LGBT 2 F**).

Eu acho que ela foi criada como se fosse pra ser uma medida provisória, né, mas como, no Brasil, a gente não consegue acertar e igualar as oportunidades desde a educação primária. Então ela precisa continuar (**LGBT 1 C**).

São necessárias, porque todo o ponto de diversidade, é que no nosso normal, de acordo com a nossa própria vontade, a gente não faz. A gente não faz. Além de cotas, existe aí pras pessoas com deficiência há bastante tempo já. E até hoje muitas, quer dizer, a maioria das empresas não atingiu, nem sequer atinge esse patamar, né? [...] É você pensar no longo prazo, porque como empresa, se você quer existir durante muitos anos, você vai ter renovação de talentos durante muito tempo. Então, investe, tá? É uma outra frente de atuação. Mas, enfim, eu acho assim, que são necessárias, mas as empresas precisam abrir um pouco a mente delas (**LGBT 3 F**).

Na ótica de alguns entrevistados, a função de meta de diversidade passa a ter papel de ação afirmativa dentro da organização, a exemplo da Lei de Cotas. Dessa maneira, as pessoas dos grupos de minorias podem competir por posições no mercado de trabalho ou progressão de carreira, convergindo com Moehlecke (2002). Quando se olham as organizações, a única ação afirmativa aplicada legalmente é a Lei de Cotas de pessoas com deficiência, e em um dos relatos

o entrevistado alertou que a organização estudada não fala em Lei de Cotas, pois corporativamente essa palavra não é *sexy*:

Ela não olha como cotas, nós temos metas. A gente não olha cota, a única cota que a gente tem é de pessoas com deficiência. Porque não vende, não é *sexy*, como diz a minha chefe, falar de cotas dentro da corporação. Então a gente tem que fazer uma outra nomenclatura ao invés de cotas a gente estipula meta (LGBT 11 - **RH**).

Uma das medidas adotadas pela organização foi incluir a meta de diversidade na remuneração variável de todos os gestores, representando 20% da remuneração variável total de cada um deles. Essa atitude corrobora os autores Myers (2003) e Kravitz (2008), pois as metas de longo prazo podem proporcionar o alcance dos objetivos referentes ao programa de diversidade, trazendo representação para os grupos de minorias. Pode-se, então, dizer que alguns entrevistados entendem a meta de diversidade como uma ação afirmativa presente na organização, direcionador que elevará a organização de patamar nos assuntos relacionados à diversidade:

Meta é a tradução de uma ação afirmativa no mundo corporativo, né? Acho que a melhor tradução que a gente consegue hoje são metas. E aí, no melhor dos cenários, são metas atreladas a dinheiro, a financeiro. Aqui na empresa, a gente atrelou, de alguma forma elas estão atreladas (LGBT 3 **F**).

O nosso posicionamento de ações afirmativas foi colocar na meta de toda liderança, 100% dos líderes têm uma meta de diversidade que corresponde a 20% das metas totais individuais e isso impacta diretamente em bônus, isso pra mim é uma baita de uma ação afirmativa. A gente tem, redesenhamos processos dentro da companhia, como, por exemplo, ter mais mulher em uma “*short list*” de atração de talentos. Os programas de jovens precisam ter pelo menos “*fifty-fifty*” de gênero, a gente tirou necessidade de, por exemplo, teste de raciocínio lógico de inglês para poder ser mais inclusivos no ponto de vista de raça também, enfim. [...] então, quer dizer, eu acho que essas são todas ações afirmativas de que a empresa está em uma trajetória, ainda está longe do ideal, mas está se propondo a chegar lá (**H4 - G - RH**).

O apoio dos entrevistados LGBT em relação à atuação da meta como uma ação afirmativa é vista como positiva, pois acreditam que a aplicação de metas pode reduzir o padrão existente de contratar pessoas com características parecidas e menos diversas, aumentando assim a diversidade. A meta de diversidade é entendida como uma medida provisória que impulsiona a possibilidade de diversidade no ambiente de trabalho, além de engajar os gestores, mesmo por motivos financeiros:

Olha, eu sou a favor porque eu sinto que se a gente não impõe uma meta digamos assim, né? As pessoas não se incomodam em mudar porque pelo viés inconsciente ou não a gente costuma contratar e querer as pessoas iguais a nós e se a gente continuar nesse círculo onde você só contrata pessoas iguais nunca vai sair, então eu acredito que a cota ela deve ser uma ferramenta provisória para a gente conseguir aumentar o número de pessoas das minorias, mas eu não

acredito que possa ser eterna, eu acho que ele tava só provisório inicial e depois isso tem que ser um movimento natural” (LGBT 2 F).

Eu apoio. Na organização a gente tem as metas de diversidade, então, por exemplo, a gente tem que aumentar, se não estou enganado, 5% de mulheres na organização, tem que tornar o ambiente mais inclusivo pro LGBT. Acho que essas metas são um pouco diferentes de cotas, a gente não tem que realmente fazer isso. Trazer 20 mulheres a mais que isso, a gente tem metas pra aumentar essa quantidade (LGBT 4 F).

A gente tem uma meta pra inclusão de negros principalmente na liderança da companhia, a gente já tem bastante negros na empresa, né? Metade praticamente são negros, só que eles estão na operação, e aí a gente vê que realmente isso está muito enraizado e a gente tem que mudar isso (LGBT 10 C).

Ao mesmo tempo em que o estabelecimento de metas é bem-visto na organização, ele pode também gerar não aceitação por parte de alguns executivos da empresa. Para o diretor de RH (LGBT 8 **G-RH**), o desdobramento das metas de diversidade gerou discussões e desconfortos entre os gestores, mesmo não sendo uma meta definida por área, e sim uma meta da organização como um todo. Alguns gestores reclamaram falta de autonomia ou que o RH não entregava candidatos diversos. E para que algumas desculpas não fossem justificativas para não implementar diversidade no local de trabalho, a organização definiu uma meta geral para todos os gestores:

Foi uma megaaa discussão, é uma discussão histórica assim a gente teve líderes que não concordaram, falaram isso é cota, e isso eu não vou seguir [...] então assim sempre vai ter uma desculpa verdadeira, então a gente não quis ir no caminho de querer responder essas desculpas verdadeiras, mas colocar um ambiente muito mais de time como a gente consegue alavancar a empresa para criar uma empresa que tenha propósito e que as pessoas sejam engajadas em trabalhar nela. [...] será que diversidade é atingir ou não a cota? É muito mais que isso como é que eu crio um ambiente inclusivo, como é que eu trago as pessoas para entender o quê que é esse ambiente inclusivo. Não adianta só trazer os negros, como é que eu faço com que eles participem efetivamente do negócio e da organização e depois no final e é um time, tema mais sensível que a gente começou a debater efetivamente a parte LGBT (LGBT 8 **G-RH**).

Em relação à temática meta e ação afirmativa, houve mais aceitação da organização sobre o conceito de meta em vez de ação afirmativa, como a Lei de Cotas aplicada às empresas atualmente no Brasil. Mesmo quando não é bem aceito por parte dos gestores, a organização entende a importância de definição de metas com estratégias claras para que a gestão da diversidade seja desenvolvida na organização. A literatura não faz correlação direta de ação afirmativa e metas de diversidade nas organizações. No entanto, nas discussões sobre ações afirmativas e metas organizacionais trazidas pelos respondentes, fez-se um paralelo com a literatura estudada sobre o papel das metas na organização com base em Myers (2003) e Kravitz

(2008) e a importância das ações afirmativas sob a ótica de Moehlecke (2002) e Alves e Galeão-Silva (2004).

5.1.5 *O papel do RH no Programa de Diversidade*

Nesta temática buscou-se analisar o entendimento do papel do RH no programa de diversidade a partir das percepções dos gestores de área, gestores de RH e do público LGBT.

A visão dos gestores divide-se sobre o papel do RH no programa de diversidade. Para alguns, a área exerce papel essencial de estimular o processo de diversidade, apesar de ainda estar aprendendo sobre o tema. Algumas responsabilidades são atribuídas à área de RH, tais como identificar gestores com abertura para implementar as ações de diversidade, capacitar os gestores na temática diversidade, deixando clara a estratégia adotada pela organização sobre o tema, além de atuar de maneira ativa nos processos de recrutamento e seleção e adaptação do empregado na área:

Ele é essência, né? [...] Acho que tomou-se é, coragem, né, da área de gente e gestão de estimular esse processo, né? De ter esse processo, de rodar pilotos com gestores que são mais abertos que estão querendo mostrar bons exemplos, né? Então assim área de gente e gestão é fundamental. E aí eu acho que eles também estão passando por um processo de capacitação para isso, né? Porque como é que você encontra gente diferente se você também é igual a todo mundo, né? Diferente se você é igual, sabe? Então, então, assim, se eu vejo esse processo de capacitação, a busca de apoio né? [...] Não se resolve sozinho porque no fim das contas área de gente e gestão ela vai apoiar na contratação, mas o convívio ali com o gestor, né, é que vai de fato é que vai de fato fazer com que as coisas se tornem efetivas né? Mas eles têm aí um segundo desafio, que é educar os gestores, né? Antes desse desafio acho que eles têm o desafio de enxergar. Quem são aqueles caras que vão tornar o processo assim propaganda. Entendeu? Tá vendo como funciona, sabe, também ter a sensibilidade de entender que, cara, às vezes é melhor com, sair com bons exemplos do que a gente sair rodando a mesma prática para todo mundo e aí uma coisa que tá errado uma contratação equivocada um caso que, que, que vacila joga todo o programa por terra, então é fundamental [...] (H1- G).

É muito bom, mas é uma área muito pequena. Como eu vejo: tá todo mundo tentando fazer muita coisa, mas de diversidade na companhia mesmo a gente tem uma pessoa. Então fica, com essa pessoa fica os grupos de afinidade, então eu rodo alguns pratos aqui e o RH roda outros, então não é uma coisa robusta como se fosse uma área de negócio, entendeu? Então o RH apoia muito, mas eu tenho certeza que falta bastante braço do RH para fazer tudo que precisa (H3 - G).

No entendimento de alguns dos entrevistados, a área de RH deve atuar buscando a efetividade da política de diversidade na organização. Seu papel deve ser um diferencial para aumentar a diversidade e representatividade dos empregados no ambiente de trabalho. Para que isso ocorra é necessário que os processos de RH - tais como recrutamento e seleção,

remuneração e desempenho, treinamento e cultura organizacional - reflitam os conceitos trazidos na política de diversidade. Esse desenho de atuação do RH na organização concorda com Shen, Tang & D'Netto (2014) e Macicali *et al.* (2014).

Apenas uma gestora não percebe o apoio da área de RH de maneira efetiva no processo de diversidade, pois a área segue os padrões existentes na organização, como as exigências de universidade e origem do participante que são praticadas no processo seletivo, não atuando como guardião da política de diversidade. Ainda ressalta que mesmo quando é contratada uma pessoa de grupo de minoria não há inserção dela nesse ambiente, não se identificando ou não se sentindo representada:

Ah, não tem esse apoio hoje, infelizmente. A gente vem discutindo até a necessidade de mentoria pra pessoas negras que entram em ambientes, assim, é primordialmente branco, sabe? Majoritariamente branco, porque acontece assim muitas vezes se é uma pessoa que vem de um outro ambiente que é de baixa renda que não tá acostumado com aquela com determinados convívios de pessoas que frequentam certos lugares ou que estudaram em determinados lugares trabalharam em certas empresas. Então, infelizmente, existe um ambiente de certa forma padronizada nesse sentido, né, nas empresas grandes. Por conta das exigências mesmo nos processos seletivos. Então padronizam universidade, padronizam da onde a pessoa veio, então se uma, se a gente tá fazendo um trabalho para inserir pessoas diversas, às vezes essas pessoas chegam e elas não se sentem parte daquilo, elas se sentem um peixe fora d'água. É então a gente vem discutindo a necessidade da mentoria pelo menos uma mentoria que é o que a gente consegue fazer sem custo nenhum, né? Adicional pro RH é mentoria de pessoas é, por exemplo, para negros, né? Mentoria de líderes negros por menos que existam a gente consegue encontrar alguns para fazer esse apoio e acompanhar essas pessoas e dar uma força e mostrar um caminho e mostrar representatividade (**H2 - G**).

Esse depoimento é consonante com a literatura, uma vez que não se reconhecem mudanças no processo de RH. Por exemplo, Alves e Galeão-Silva (2004) ensinam que um dos obstáculos na gestão da diversidade se refere à dificuldade que a área de recursos humanos tem em modificar seus processos para incluir a questão da diversidade na organização.

Os gestores de RH entendem que a área deve atuar como facilitador, guardião e influenciador do processo de diversidade, não sendo o dono do processo. Tem como desafio o engajamento da alta gestão, para que eles possam ver o impacto da gestão da diversidade no negócio. A própria dificuldade da área de RH na mensuração dos dados para associar os ganhos de diversidade para o negócio é levantado pelo diretor de RH. Ele acentua que essa área acaba caindo em descrédito na organização, por não conseguir colocar o negócio no centro e tratar de dados estatísticos para auxiliar na tomada de decisão.

O maior desafio é... para mim é a alta liderança conseguir associar que isso impacta financeiramente. Assim, porque não adianta a gente é um a indústria de capital intensivo assim como vocês, o EBITDA, o DRE [...] como eu consigo ligar e conversar que não é só uma questão de inclusão é uma questão da gente conseguir colocar grupo multidisciplinares, conseguir

colocar um RH ágil, uma empresa com agilidade em resposta então a área diversidade como que eu mensuro isso de uma maneira de resultado que o negócio, eu consiga sentar em uma mesa de negócio e ele entenda o que eu tô falando e a grande dificuldade, mas acho que na área de RH como um todo, a gente não sabe conversar com números e isso cria um descrédito absurdo porque eu não vou falar é legal, treinamento desenvolvimento retenção, mas como é que eu coloco indicador painel de acompanhamento de *people analytics* vejo que, trazer diversidade e diminuir o *turnover* e aumentar a retenção eu tô impactando em 3 dólares por tonelada do que as *cast cost* e aumentando e diminuindo e R\$ 10 por tonelada do *cast cost* da produção. Então, a gente tem que saber, para mim o desafio em diversidades e os desafios de RH é como que o RH começa a fazer o *employer center*, colocar o negócio no centro e saber falar uma linguagem de número que o RH não sabe. Acho que esse é o principal desafio de diversidade da área de RH (LGBT 8 G-RH).

Indo ao encontro do que foi avaliado na subcategoria “Concepção do Programa de Diversidade”, o papel da alta gestão é de extrema importância na implementação do Programa de Diversidade, principalmente quando se olha a atuação da área de RH nesse processo. Essa fala do diretor de RH confirma a literatura, já que o engajamento da alta gestão se torna um desafio para o RH. Autores como Agars & Kottke (2004), Mullins (2018) e Ng & Sears (2020) destacam o papel da alta gestão de RH na gestão da diversidade, por possuir como desafio influenciar os gestores da organização para a criação de um ambiente de trabalho que engaje, valorize as pessoas por meio da gestão da diversidade.

O RH é só mais um no meio da multidão. Pra mim isso é uma premissa superimportante, porque você atribui ao RH, o RH é um facilitador, é um guardião de processos. Ele não pode ser um *blocker* ele não pode dificultar, ele tem que criar políticas e práticas que sejam a serviço da diversidade, mas não é ele o dono da tomada de decisão. Eu posso ter o melhor processo seletivo, sem vieses, o que eu acho que é praticamente impossível, com as melhores ferramentas, trazer as melhores pessoas na *short list*, se eu não tiver um trabalho com a liderança, quem decide o candidato final não é o RH, é o líder que tá ali na ponta então acho que o RH é isso. Ele é um influenciador, ele é um guardião e ele é um facilitador, mas ele tá longe de ser a pessoa que vai mudar o jogo (H4 - G - RH).

Essa fala também encontra respaldo na literatura. Alguns pesquisadores, como Fleury e Fischer (1992), Siqueira e Fellows (2006), Kormanik & Chyle Rajan (2010), Jabbour *et al.* (2011) e Offermann & Basford (2014) defendem que a área de RH deve atuar como agente de mudança mediando as relações de trabalho, fazendo o elo entre as estratégias da organização, o Programa de Diversidade e a atuação dos empregados e dos gestores.

Quando se olha para o público LGBT vê-se também a diferença de percepção da atuação do RH nos ambientes corporativos e de fábrica. Para o público LGBT corporativo a atuação da área de recursos humanos é vista como um ponto central no processo de diversidade, mesmo que ainda tenha necessidade de se reestruturar:

O papel do RH é muito importante pra empresa, ele é o coração. Ele é responsável por criar o conteúdo e comunicar o conteúdo, então ele faz parte de todo um processo em como que ela faz isso. Ela tem um impacto muito grande porque é uma área que permeia toda companhia, se você perguntar o RH está onde? [...] É o que tem impacto e contato direto com líderes, né? (LGBT 6 - RH).

Eu percebo a atuação deles, assim, constantemente até porque grande parte do grupo de diversidade [...] então o envolvimento deles assim é essencial. Até nesse processo de contratação novos, eles ficam desenhando novos modelos, colocando trechos de diversidade para atrair mesmo pessoas, então eles estão sempre botando a mão na massa pra isso (LGBT 10 C).

Eu acho que ainda está mais em fase de planejamento, viu? O RH, inclusive, está passando por uma reestruturação que eu acho que vai, de alguma forma, reestruturar também o foco que hoje tem em diversidade. Enfim, dentro das metas que foram publicadas, há aí um desenrolamento que está sendo trabalhado dentro de algumas ações nas quais o RH está e vai trabalhar. Então, ainda não, eu acho que ainda não, mas o projeto é que sim. Que tenha uma atuação mais nesse sentido (LGBT 3 F).

Hum... deixa eu ver aqui. Bom, eu acho que, eu não sei se eles têm alguma interação com líderes na contratação, mas o contato que eu tive com eles foi na entrevista. Que aí me perguntaram, se eu não me engano, tô puxando a memória aqui, me perguntaram sobre a minha opção sexual e aí eu mencionando que eu sou *gay*, acho falaram do grupo de diversidade, que tem uma política sobre isso e que a empresa é super-receptiva e apoia e tal e acho que foi isso a minha percepção de como seria. Não sei se alguma coisa além disso (LGBT 9 C).

Mesmo havendo algumas diferenças na percepção da atuação do RH na organização, as respostas traduzem ao menos as expectativas de como deve ser a sua atuação, conforme Fleury e Fischer (1992), Siqueira e Fellows (2006), Kormanik & Chyle Rajan (2010), Jabbour *et al.* (2011) e Offermann & Basford (2014) preconizam como papel e responsabilidade da área de RH.

Contudo, a atuação da área de recursos humanos nas áreas operacionais ainda não é recebida de maneira positiva para o público LGBT. Alguns se aludem à falta de preparo da área em relação ao tema de diversidade, viés inconsciente e a baixa proximidade nos atendimentos. Os ambientes operacionais são compostos de uma estrutura de RH que responde à gestão das unidades e matricialmente ao RH Corporativo. Referente à atuação do RH nas pontas, as publicações trazem a abrangência dos cargos mais especializados quando comparado com cargos gerenciais na mesma área. Mullins (2018), por exemplo, distingue que os especialistas RH, por não serem o nível mais alto da organização, podem deparar com a apatia, resistência e risco de carreira, quando defende a gestão da diversidade no ambiente de trabalho. Conforme identificado na subcategoria “Política de diversidade, uma política de RH”, o próprio RH desconhecia o conteúdo da política de diversidade, o que transparece nas respostas a seguir, nas quais sobressai o despreparo da área de RH na temática diversidade, principalmente em um ambiente fabril. Recebem bastante apoio dos integrantes do grupo de diversidade nas unidades:

Sendo bem sincera, né, não falando da parceira da pessoa específica. Mas falando da área RH, hoje não, eu vejo que não há um preparo. São pessoas que, apesar de estarem nessa área, elas não têm o conhecimento, tanto o RH quanto a área de comunicação. São pessoas que consultam muitas vezes nós que somos pessoas que são apoiadores e aliados sobre temas ou sobre fala sobre comportamentos. E essas pessoas, mas ainda não têm esse conhecimento eu sinto uma falta ainda de conhecimento de experiência com esse tema da parte do nosso Rh local e por consequência o engajamento só acontece quando é chamado, quando é solicitado você não vê nenhuma iniciativa própria (LGBT 2 F).

Eu acho que pro RH está sendo, não digo fácil, mas igual, eu tenho o contato de um do RH lá dentro, ela era quem fazia a comunicação do grupo corporativo com a gente. Então a gente tinha uma pauta, passava pra ela, ela passava pro corporativo e ficava nessa balança, eu acho que, vou dar um exemplo dela, pra ela é muito fácil. Então ela sempre apoiou, sempre quis esse tema de diversidade, então acredito que está sendo uma coisa complicada de discutir tanto a parte operacional quanto pro RH, mas acredito que tem uma, não sei se facilidade é a palavra certa, mas é mais orgânico lá no RH do que no restante das áreas (LGBT 4 F).

A própria falta de conhecimento ou de preparo dos integrantes do RH nas unidades pode proporcionar uma atuação enviesada, sendo entendido por alguns integrantes do grupo de diversidade como a primeira barreira para se ter um ambiente mais diverso, pois antecipa o perfil que o gestor da vaga escolheria no processo seletivo sem ao menos tentar mudar o padrão. Há também comentários preconceituosos e transfóbicos como justificativa para o candidato não seguir para a etapa de entrevista com o gestor:

Então, quando eu, eu não tenho tanto contato com o RH, mas por conta do programa de diversidade a gente tem constante contato, né, então, a gente participa das reuniões e tal. E aí eles começaram a contar algumas coisas, mesmo que inconscientemente, por exemplo, vinha um homem mais afeminado eles já pensavam: “poxa, vou colocar essa pessoa na produção, pessoal vai passar preconceito”, era como se tivessem poupando a pessoa, né, e aí muitas vezes já descartavam ou uma menina que era um pouco mais máscula, daí uma pessoa mesmo que inconsciente já tentava arrumar um motivo pra descartar ou falava: “O gestor não vai querer mesmo, então nem vou passar pra ele e tal” e pessoas trans então sem comentários, né? Então o RH eu acho que ele é meio que o “start” disso, né, antes de a gente conseguir dar a oportunidade, antes de conseguir promover essas pessoas, primeiro essas pessoas têm que estar na empresa. Então, como o RH é a porta de entrada, eu acho que primeiro de tudo é trabalhar os vieses deles, né, e como são feitas as seleções (LGBT 1 C).

O único processo de RH em que foi identificada certa alteração considerando a política de diversidade foi o de recrutamento e seleção, porém conforme abordado anteriormente, ainda apresenta viés. Deve-se exaltar o movimento que a empresa vem fazendo buscando a capacitação da equipe de RH e dos gestores para a redução de viés nos processos seletivos. Um primeiro movimento feito nesse sentido é a entrega do currículo do candidato contendo apenas dados referentes a experiência e qualificações, sem identificar nome ou qualquer outra

informação que o enquadre em alguma diversidade, não sabendo, portanto, o nome, idade, gênero ou sexo.

Então, agora, quando o gestor recebe os currículos, ele não recebe com nome e sexo da pessoa, ele só recebe qualificações, estudo, experiência, etc. Mas a parte de nome, idade e sexo não é informado pro gestor. E a empresa está fazendo um programa também que chama HRX, que estão formando, como vou dizer, eles estão treinando de novo o pessoal de RH pra tentar cancelar esses vieses, né? Que por ainda que os gestores não recebam, quem tem o primeiro contato é o pessoal do RH, quem seleciona os currículos, eles estão fazendo esse processo e eles têm metas também, né, de encontrar pessoas LGBT, pessoas negras, mulheres, então eles procuram até algumas fundações, tem algumas fundações que são pra gerar trabalho só pra pessoas trans, então a empresa está tentando mudar, mas a gente ainda não viu o resultado efetivo porque ainda está em andamento. Mas tem alguns programas já pra mudar isso aí (LGBT 1 C).

Eu sei que tem iniciativas que estão pensando para o futuro, mas o que a gente tem feito é basicamente isso. Se muito hoje em entrevista cega, por exemplo, de você realmente se focar na voz do candidato pra você não ter nenhum viés quando vê-lo, mas a gente não está praticando ainda, eu acho que ainda. É um futuro próximo, pós-pandemia quando tiver entrevistas presenciais também disso acontecer, mais uma forma, mas do que a gente tem feito é um pouco disso como te falei (LGBT 7 - RH).

Hoje em dia, vou te dar um exemplo de como era feito antes e como eram feitos os processos seletivos antes. Hoje em dia, pelo menos é o que o pessoal de RH passa pra gente, eles não olham o gênero das pessoas no currículo, e eles não olham a faculdade que a pessoa estudou. Então, eles precisam de pessoas que são formadas, por exemplo, em Engenharia Química com cargo de, sei lá, de engenheiro, consultor de engenharia lá. Todas essas, se é mulher ou se é homem, ou se é LGBT ou não é, antigamente não tinha isso, então “eu quero um homem formado em determinada formação”, aí tinha muito aquele “ah, mas será se mulher vai dar conta de fazer o que o homem faz, e tudo mais”. Então, antigamente eles não tinham olhar pra isso, “ah eu quero assim, quero esse padrão, bonito e pronto acabou.” Na minha época era assim, hoje em dia não. Hoje em dia já têm um olhar muito voltado pra diversidade. Então tanto é que teve um momento bastante significativo pra uma parte do RH e tem bastante discussão com ele também, na minha época não tinha preocupação com esse tipo de coisa. Há cinco anos atrás (LGBT 4 F).

Ao mesmo tempo em que os entrevistados reconhecem a necessidade de melhor atuação do RH no Programa de Diversidade, eles compreendem que as ações que foram traçadas para a área de RH na gestão da diversidade trarão bons resultados. Em contrapartida, a média em que a área de RH se especializar na temática poderá atuar de maneira mais efetiva em situações em que os gestores apresentarem resistência. Como o recrutador menciona a seguir, hoje existe uma resistência velada, não havendo espaço para uma confrontação técnica a respeito da escolha por um padrão mais heteronormativo no processo seletivo:

Olha, resistência explícita não, mas a resistência implícita eu acho que teve já. Teve um candidato ali em uma final com um candidato *gay* e um candidato hétero que claramente o gestor optar pelo candidato hétero mesmo o candidato *gay* tendo competência para tal. Mas assim, não

é explícito, entendeu? É implícito e às vezes ele usa de outros argumentos para tentar, no final quem decide é o gestor, meu papel é de influenciar, mas no final quem decide é o gestor sempre (LGBT 7 - RH).

Com base nessas opiniões descritas nessa subcategoria é possível assumir que a área de recursos humanos apresenta práticas que não contemplam os aspectos da política de diversidade. Gilbert *et al.* (1999) e Silva, Rodrigues, Ferreira e Queiroz (2020) enaltecem a relevância do papel do RH na gestão da diversidade na organização. Devido a essa relevância os processos, como plano de carreira, recrutamento, desenvolvimento, remuneração e benefícios, devem ser revistos para que possam favorecer também as minorias existentes na organização.

5.1.6 *O Programa de Diversidade e suas diferenças no ambiente fabril x ambiente corporativo*

Essa subcategoria apareceu ao longo das primeiras entrevistas com as pessoas que atuavam nas áreas operacionais. E tornou relevante entender essa diferença quando se considera o Programa de Diversidade como um processo. À medida que a pesquisa avançou, o comparativo entre ambiente corporativo e fabril apareceu em âmbitos específicos. São tratadas como ambiente corporativo as áreas de natureza mais administrativas; e como fabris as áreas mais operacionais, incluindo as chamadas filiais.

Conforme mencionado no início da categoria, o Programa de Diversidade foi idealizado pelos próprios empregados. Os entrevistados sublinham a diferença desde o jeito de vestir até os tipos de assuntos discutidos em cada um dos ambientes. A partir das falas é possível identificar que o público corporativo age proativamente nos assuntos que abordam a temática diversidade, e nos ambientes fabris o facilitador de diversidade fica a todo o momento tentando introduzir o assunto, sendo um ambiente mais fechado para tratar desse tema.

No ambiente corporativo não, as pessoas elas vinham até você tipo as pessoas colocam bandeiras na cadeia nas roupas mais tranquilas, as pessoas usam roupas mais confortáveis com arco-íris no dia, sei lá, no carnaval o pessoal foi de máscara. Então tá tudo bem agora você não vê esse tipo de comportamento na fábrica até por questão de segurança, algumas roupas não são permitidas, mas tem ainda essa, é um ambiente mais fechado, né, nesse sentido então lá nós éramos procurados lá, a gente tinha que procurar e às vezes até como eu vou falar assim insistir de formas *top-down* que não era ideal para gente, mas tenho esse início de conversa que nunca tinha tido foi necessário (LGBT 2 F).

Então eles viram assim um movimento bacana dentro do escritório central e aquilo ainda não tava dentro das fábricas, né? No início do ano passado a gente fez. Aliás, ao longo do ano passado inteiro, a gente fez várias, várias visitas às fábricas, né? Um dia a gente apresentou pela primeira vez corporativamente o programa de diversidade, então eu fiz algumas delas. E aí era interessante, aquilo que eu já sabia por que eu vim de uma unidade fabril, né? O quanto que é discrepante, né? Aí o quanto é difícil você traçar metas que façam sentido para companhia como um todo lá de dentro do escritório central, né? Que é outra realidade, né? Então, assim. E são outros problemas, completamente diferentes. Inclusive para questão de diversidade sexual, né? Que eu acho que no EC assim a conversa muito mais fluida, né? Muito mais tranquilo que dentro do ambiente fabril (**H1- G**).

Pelas falas seguintes vê-se que não há abertura para se falar em diversidade nos ambientes fabris. O movimento de diversidade fica sobre a responsabilidade do participante do grupo, sem ter necessariamente o apoio dos gestores das fábricas. Questões como medo de punição ainda permanecem no imaginário das pessoas no tocante à temática diversidade, e para alguns respondentes fica claro que, a depender da região onde a fábrica se encontra, é mais difícil falar sobre o assunto.

Então, não era um ambiente aberto para esse tipo de diálogo. E certamente se a gente olhar para as fábricas, certamente, é um grande trabalho a ser feito nesse sentido. Porque com certeza, se a filial era um ambiente mais fechado, eu considero que as fábricas podem ser mais ainda, né? Então depende do local (**LGBT 3 F**).

No geral, principalmente depois do programa de diversidade, eu conheci muitas pessoas que conversam muito sobre o assunto, que querem entender o assunto e que respeitam demais. Mas eu também conheci muitas pessoas que eu vejo que ficam mais recolhidas, né, por conta de medo de uma punição e tal, mas que tem posicionamentos muito fortes, isso mais na operação que é onde eu fico inserida lá, mas eu vejo no escritório central que são um pessoal que tem mais, como vou dizer, teve mais oportunidade de estudo, não sei se por ser no centro de São Paulo também que já tem bastante discussão sobre o assunto, então a resistência é menor, mas agora nas unidades industriais é bem difícil tocar em alguns assuntos (**LGBT 1 C**).

Eu ainda vejo dificuldade principalmente na ponta na fábrica, na indústria que é mais para o interior de trazerem certos elementos do programa de diversidade (**LGBT 9 C**).

Ao ser perguntado sobre a diferença existente entre a implementação do Programa de Diversidade na operação e nas áreas corporativas, **LGBT 4 F** afirma a existência dessa diferenciação:

Sim. Tem muito, porque, como eu posso explicar, no corporativo, pelo menos pro grupo LGBT, eu acho que tem mais. Além de ter mais quantidade de pessoas LGBT no corporativo, o preconceito lá é muito menor do que na área operacional. No operacional a gente vê muito a questão de preconceito, tanto com mulheres, com negros, LGBT, a gente vê muito.

Na visão da gestora de recursos humanos a questão de diferença na implantação do programa para o público operacional e administrativo vai depender da abertura do gestor na

implementação do programa. E faz um paralelo entre ser sofisticado e não sujar a bota, marcando bem a diferença existente entre fábrica e corporativo:

Eu acho que depende, viu, tem áreas operacionais que eu costumo dizer que as fabricas, por exemplo, são um campo fértil, tudo que você planta ali, você planta você colhe. Tudo prolifera é ótimo, é claro que você tem pessoas de mente mais fechadas, pessoas mais técnicas, mas assim, as ações do programa de diversidade rodam, eles inventam coisas incríveis e aí você começa a descobrir talentos. No corporativo a galera é mais sofisticada, a galera do ar-condicionado não suja bota, do carpete, então às vezes tem mais esclarecimento, mas tá menos aberto para discutir as coisas, acham que sabem tudo, têm mais vergonha de ser julgado se fizer algum comentário que não sabe. Então essa percepção da abertura ela é relativa. Às vezes a gente acha que na operação vai ser mais difícil porque, eu vou usar um termo ruim, tá? As pessoas são mais brucas, aí vai ter mais preconceito porque são de uma época diferente ou são mais velhos, mas às vezes não. Aí você vem para o corporativo que as pessoas às vezes vivem também de uma máscara que... Não é real. Então eu acho que depende, depende da abertura do líder, depende do tópico, depende do grupo de afinidade. Então a maturidade na organização ela vai variando de repente, dependendo da realidade e do tópico de diversidade que está em pauta (**H4 - G - RH**).

A adesão dos gestores ao Programa de Diversidade é variada. Alguns gestores buscam entender e solicitar apoio dos facilitadores, mas há aqueles que não tratam como prioridade, mesmo estando na meta de remuneração variável.

E quanto aos líderes é bem dividido, alguns a gente já viu abraçar e procurar saber e querer fazer parte e dar apoio pra quem está participando, né, do projeto. E alguns outros líderes não tratam como prioridade, eles acham que é tipo assim, vamos fazer tudo que tem pra fazer se no final sobrar um tempinho a gente fala de diversidade. Então é bem dividido nesse sentido (**LGBT 1 C**).

Já por parte do recrutador é possível perceber leve melhora, ao menos em se tratando de contratação de estagiários:

Olha, acho que é muito complexo dar essa resposta, mas vou dar o meu ponto de vista. Eu fui responsável pelo programa de estágio ultimamente, né, no último programa de estágio e eu faço *briefing* da área, só que está mudando para um cenário melhor, né, mulheres estão sendo inclusas, está aumentando o número na operação, seja na área fabril, então tá mudando sim. A mudança, como a sociedade não causa essa mudança nos colaboradores a empresa está causando e isso é maravilhoso (**LGBT 6 - RH**).

Para **LGBT 1 C**, a efetividade da política de diversidade não ocorre de maneira genuína nas operações, entendendo que no ambiente fabril as diretrizes são cumpridas para que os gestores não sejam repreendidos:

Então, para algumas pessoas é muito, muito, muito difícil. Para algumas pessoas já é mais natural. Então, a gente colocando, por exemplo, já existia o canal de ouvidoria antes, né? Mas agora o pessoal entende, né, casos de assédio, casos de homofobia, LGBTfobia, de racismo

também podem ser denunciados na ouvidoria, né? Já podia, mas agora a gente fala mais abertamente sobre isso e as pessoas acabam tendo bastante receio, então às vezes principalmente o pessoal da produção, né, da operação. Eles cumprem mais por medo de uma represália do que de forma genuína, mas ainda assim eles tentam cumprir (LGBT 1 C).

Importante citar que na pesquisa bibliográfica brasileira não foram encontrados estudos que tenham abordado a diferenciação da implementação do Programa de Diversidade entre ambientes corporativos e operacionais. Boa parte deles avalia a gestão da diversidade como um programa único na organização, sem a diferenciação de público. É importante destacar a existência dessa diferenciação, pois como a maioria dos programas é concebida de maneira corporativa, com uma equipe corporativa, eles podem não estar atentos às variações culturais presentes na própria organização.

O Programa de Diversidade da organização trata de diversos aspectos que são relevantes para o entendimento de sua atuação na organização. A seguir, o Quadro 11 exhibe os achados convergentes com a literatura e os que a complementam:

Quadro 11 - Síntese dos principais achados da categoria I

Categoria	Subcategoria	O que ratifica a literatura	Contribuições para a literatura
O Programa de Diversidade	Concepção do Programa de Diversidade	I - Cultura organizacional hegemônica. II - Importância do papel dos gestores na implementação do programa de diversidade.	I - Programa de diversidade não surgiu como demanda estratégica da organização e sim por demanda dos empregados que não se sentiam representados.
	Política de Diversidade - uma política de RH	I - Política de diversidade como início do processo de implementação das políticas de diversidade. II - Política de diversidade sendo entendida como objetivos e metas organizacionais. III - Diversidade cultural como um meio para se ter uma força de trabalho com diferencial competitivo. IV - Política de diversidade para combater preconceito e discriminação, bem como para retenção de talentos.	I - Apenas a implementação da política não garante sua aplicação no dia a dia.
	Efetividade do programa de diversidade	I - Efetividade do programa de diversidade atrelada ao atingimento das metas propostas. II - Implementação da diversidade acontece mais lentamente devido à necessidade de alteração de comportamentos culturais do meio e das pessoas.	I - Metas como forma de mensurar a efetividade do programa de diversidade.
	Ação afirmativa e metas organizacionais	I - Ação afirmativa vista como necessária para que se tenha diversidade na organização.	I - Metas atuando como uma ação afirmativa para acelerar o processo de implementação de diversidade a partir do engajamento dos gestores mesmo que por motivos financeiros.

	O papel do RH no programa de diversidade	I - RH como agente transformador de diversidade na organização. II - Papel da alta gestão de RH como influenciador dos demais gestores na organização. III - RH atuando como um elo entre os objetivos da organização, programa de diversidade, empregados e gestores.	I - Atuação do RH é percebida de maneira diferente no ambiente corporativo [mais visível] e no ambiente fabril [menos percebida].
	O programa de diversidade e suas diferenças no ambiente fabril x ambiente corporativo	I - Não foram encontrados dados na literatura sobre a diferenciação entre corporativo e fábrica.	I - A literatura não faz a diferenciação sobre a implementação do programa de diversidade em ambiente corporativo e fabril.

Fonte: dados da pesquisa (2021).

5.2 O papel dos gestores

Esta categoria tem como objetivo entender como os gestores da empresa participam do Programa de Diversidade. Já se observou na categoria anterior que a meta de diversidade desdobrada para todos os gestores promove a participação voluntária ou involuntária no programa, devido ao impacto na remuneração variável. Esta categoria está subdividida em três subcategorias que retratarão o processo de preparação dos gestores para o engajamento promovido pelo gestor para suas equipes, além da participação do CEO no programa.

5.2.1 Preparação dos gestores para diversidade

Um dos temas abordados nas entrevistas foi sobre a preparação dos gestores para a temática de diversidade na organização, se essa preparação ocorre, como ocorre e como é percebida. Na ótica dos gestores entrevistados, a sensibilização existe e visa auxiliar a introdução da temática diversidade no dia a dia das áreas:

A gente tem um curso, legal e obrigatório. Ele se tornou um curso legal e obrigatório, assim como ética, de vieses inconscientes para todo colaborador que entra na empresa e o ano passado a gente fez uma rodada com toda liderança para discutir os termos do grupo de diversidade, tanto no ponto de vista de viés quanto educacional mesmo, sabe, ensinar o que são as siglas LGBTI+, etc. Várias formas de conversa, isso foi o principal, o que fizemos aí nos últimos anos (**H4 - G - RH**).

O diretor de RH declara que a sensibilização dos gestores proporcionou também momentos de aprendizados, citando como exemplo a introdução da temática LGBT. Além dos treinamentos realizados, a comunicação interna exerce papel fundamental no processo de preparação dos gestores. Eles saíram de conversas em pequenos núcleos, como a roda de café, e estruturaram um plano de comunicação eficaz, transcendendo a comunicação, mas fomentando o aprendizado e a sensibilização:

Então teve que ter, antes de pensar numa reorganização no ambiente a gente teve que ensinar as pessoas e a gente fez um momento que a gente chamou de sopa de letrinhas, o que que é cada uma nessa sopa de letrinhas. O que que é trans, o que que é lésbica, o que que é *gay*, o que que é o mais, o que que é o *queer*. Então a gente começou uma sensibilização dentro da organização aí muito mais só com uma roda de café como era antes a gente colocou no comunicado a gente fez um mês de junho de LGBT, a gente fez a semana trans, então a gente fez uma série de comunicados e só depois começou, aí só depois a gente fez o censo e mesmo assim gerou muita dúvida. Então, as pessoas, a ideia foi primeiro apropriar do tema identificar a... quem são as pessoas aí você começava uma sessão de treinamento e de levantamento dos pontos aí de dúvida (LGBT 8 G-RH).

Para **H1- G**, os gestores devem demonstrar abertura para que as pessoas possam se expressar dentro da organização, o que se torna um desafio em um ambiente heteronormativo. “[...] Então eu acho que o líder tem um papel de deixar as pessoas confortáveis, elas podem se assumir ou não se assumir, elas podem falar da vida pessoal ou não, elas poder fazer o que elas quiserem fazer, o importante é elas não serem agredidas, serem respeitadas, né?”.

A preparação dos gestores, para os empregados LGBT, está acontecendo, sendo bem percebida. A sensibilização também acontece por meio de palestras, envolvendo não só a os gestores, mas toda a empresa. O posicionamento nas redes sociais também foi utilizado como uma ferramenta de sensibilização, sendo visto como ponto positivo pelos empregados LGBT. A empresa, além de se posicionar no mercado, posicionou-se internamente à medida que colocou a alta gestão como padrinho de cada um dos grupos de afinidade. E um fator relevante é o fato de o diretor industrial, homem branco e heterossexual (responsável por todas as unidades fabris), ser o padrinho do pilar LGBT da organização. A relevância se faz, pois, conforme será discutido na categoria “ser LGBT na organização”, o preconceito é presente de maneira mais perceptível no ambiente fabril do que no ambiente corporativo. Esse processo corrobora o que é discutido na literatura sobre a importância do comprometimento da direção. Para Myers (2003), o comprometimento da direção da empresa e dos demais empregados é fundamental para a promoção da diversidade. É necessária a criação de um comitê para que sejam administradas atividades que promovam a diversidade, como, por exemplo, treinamentos regulares.

Só complementando, teve agora o mês do orgulho LGBT, né? E aí aconteceu algumas coisas inéditas, né? Como, por exemplo, a empresa fez uma *live*. A gente tem um diretor nosso aqui de RH que é homossexual, abertamente homossexual, ele fez uma *live* com o Spartacus, então, já abordando assim, de uma forma muito explícita e inédita, a questão da, enfim, da pauta LGBT. Então acho que sim, que é um posicionamento muito claro, né? E a gente também tem o *sponsor* da frente LGBT que é o diretor industrial, se não me engano. Ele participou ativamente agora, enfim, das postagens que a empresa fez nas redes sociais nesse período, nesse mês. Então ele gravou vídeos falando abertamente. Então sim, nesse sentido também é um posicionamento público. E os demais diretores, se não me engano, postaram nos seus respectivos perfis no *LinkedIn* posicionamentos relacionados ao mês e ao LGBT (LGBT 3 F).

A minha própria diretora ela é diretora de sustentabilidade e ela é a primeira a levantar a bandeira, então semana passada ela estava me acionando: “Me ajuda a fazer post no *LinkedIn* sobre LGBTI+, não sendo LGBTI+ o que eu posso fazer pra ajudar” (LGBT 10 C).

Além dos treinamentos presenciais, a empresa estruturou a plataforma de treinamento para que os treinamentos ocorressem de maneiras contínuas e obrigatórias. Toda a estrutura de diversidade do grupo é utilizada para o fomento e replicação dos temas inerentes à diversidade. O principal papel desses multiplicadores nas áreas é estimular os gestores para que o tema não caia no esquecimento e se perca no dia a dia:

Nós fizemos treinamento de viés inconsciente para todos os líderes, inclusive os diretores, isso na área corporativa, na área operacional nós temos os embaixadores que replicam e fazem eventos sobre o tema, nós tivemos no ano passado em algumas unidades a semana da diversidade que todos das unidades, inclusive os líderes, eram convidados. Inclusive esse ano nós temos também o mês da diversidade, estamos focando nisso. E também temos um curso de vieses inconscientes que é obrigatório para todos os colaboradores e vamos fazer uma *web* série chamado: pessoas plurais e suas histórias, e aí nós vamos contar um pouquinho da vivência de cada um (LGBT 11 - RH).

[...] mas é feito sim toda essa sensibilização junto com a diretoria e o legal é que a gente tem um aplicativo chamado US, nele a gente tem o treinamento de viés consciente e outros treinamentos (LGBT 6 - RH).

A gente sempre tenta puxar a liderança junto com a gente, pra eles não ficarem de fora de temas. A gente tem diversos treinamentos dentro da plataforma de treinamentos da empresa. Então eles têm material pra poder trabalhar com isso (LGBT 4 F).

A sensibilização dos gestores quanto à diversidade vai ao encontro das etapas sugeridas por Cox & Beale (1997) para que um gestor se torne eficaz nesse assunto, sendo elas: conscientização, compreensão e, por último, a ação. É preciso lembrar que esse processo é contínuo, o que reforça a necessidade de a organização estar sempre fomentando o tema. Para que isso aconteça, o gestor deve compreender e acompanhar o poder de influência da diversidade em todos os grupos e partes interessadas (Henderson, 2014). Myers (2003) acredita

que um dos papéis do grupo de diversidade é a sensibilização dos empregados por meio de palestras, oficinas, fóruns e/ou treinamentos, acentuando os benefícios da diversidade.

Essa subcategoria nos traz importantes elementos quanto à preparação dos gestores, sendo esse público o elo fundamental entre a organização com sua política de diversidade e os empregados. A sensibilização é um primeiro passo para a introdução da temática de diversidade no dia a dia da organização, porém, como será visto a seguir, apenas sensibilizar não é suficiente para se ter uma cultura diversa.

5.2.2 Engajamento dos gestores no Programa de Diversidade

Mesmo quando há a sensibilização dos gestores e o patrocínio da alta direção da empresa, o engajamento dos gestores no programa de diversidade irá variar de gestor para gestor. Essa variação é influenciada pela história de vida do indivíduo, valores culturais pessoais e regionais, além do entendimento de por que é importante falar sobre diversidade nas organizações. Segundo alguns entrevistados, quando há o engajamento dos gestores a receptividade e aceitação sobre diversidade melhoram. “A gente percebe que quando a gestão engaja as pessoas, falam pra elas irem e tudo mais, a receptividade é maior do que só nós que somos operadores de lá, embaixadores do grupo. Vão também, mas acho que vindo de cima pra baixo é melhor, é mais aceito” (LGBT 4 F).

Novamente fica evidente que a presença da alta gestão no Programa de Diversidade legitima a importância do tema para a organização. A partir da adesão desse público o programa ganha corpo e se institucionaliza com uma governança definida: “Então eles participam de reuniões periódicas, acompanham o desenvolvimento. Estão a par dos desenvolvimentos das metas, participam conosco de eventos relacionados à diversidade. Então sim, eu acho que há um envolvimento deles e, enfim, por quaisquer que sejam, eles sim, estão interessados” (LGBT 3 F). As pessoas que fazem parte desde o início do movimento de diversidade na organização atribuem à “sorte” essa institucionalização, pois ela começou a acontecer com a chegada de um novo diretor de RH que aderiu ao movimento levando essa pauta para discussão das reuniões com a alta gestão.

Isso posto, a abertura dos gestores para o tema diversidade pode gerar engajamento e acolhimento dos empregados. O diretor de RH narra como foi o processo de engajamento dos gestores, passando pela parte de sensibilização, conforme demonstrado na subcategoria anterior e a partir de um direcionamento mais forte para os gestores, preconizando o respeito nas relações, independentemente de crença ou religião. Ele acredita que esse posicionamento se faz

necessário para que o programa ganhe corpo na organização, além de deixar claro o perfil de gestores em diversidade que a empresa almeja para o futuro. Fato interessante é que mesmo com a realização de censo para identificar os principais pontos de melhorias para o indivíduo LGBT, alguns gestores não concordavam com o que estava sendo dito na pesquisa:

Assim, tem gente que ficou incomodado com relação à cota, tem gente que ficou incomodado liderança que isso é uma coisa que está trabalhando agora que teve alguns comentários do censo, ah, eu não concordo. A gente tá falando é ok? Religião uma coisa muito tênue quando a gente fala em LGBT, minha religião não autoriza isso não é família é isso eu não acho que é uma maneira que ele tem que fazer. O que a gente tá criando na comunicação é respeito sua religião e respeito seus princípios, mas em um ambiente onde você tem uma vivência comunitária e nossa empresa é essa vivência comunitária, você tem que seguir os procedimentos de respeito dentro da organização. Então nesse ponto a gente tá sendo mais diretivo e menos colaborativo, esses são os valores e esses são direcionadores da organização e você como colaborador presente e atuante da organização você vai ter que seguir esses direcionadores. Não, a gente não obriga você a pactuar ou tá efetivamente dentro das ações, mas você tem que respeitar nesse ambiente inclusive que a gente tá criando e se você não entender que não é, e a gente tá deixando bem claro isso, até às vezes de uma maneira agressiva, que alguns gestores não concordaram. Então você não faz parte do perfil que a empresa tá procurando para o futuro e para o presente. Então isso aí está sendo mais diretivo porque tem alguns gestores que efetivamente não compram né? (LGBT 8 **G-RH**).

Outra estratégia utilizada pela empresa, tendo em vista algumas dificuldades de aceitação por parte de alguns gestores, por não acontecer de maneira voluntária, foi a criação de metas do Programa de Diversidade, conforme mencionado na subcategoria “ação afirmativa e as metas organizacionais”. Esse movimento é reconhecido por alguns dos entrevistados como uma forma de gerar engajamento. Na presente pesquisa não se conseguiu verificar se as metas de diversidade realmente engajam os gestores, pois 2019 foi o primeiro ano em que as metas foram estipuladas para um horizonte de cinco anos. A primeira medição seria realizada até o final de janeiro de 2020, bem após a realização das entrevistas.

Olha, quando no começo não é genuíno, não é extremamente voluntário. Então o que a empresa começou a fazer, começou a estabelecer metas, então lá, é porque eu não sei se é em todas as empresas, mas todo mundo recebe uma participação de lucro, assim, pra você receber sua participação de lucro você precisa cumprir as metas que são inerentes ao seu cargo e para os líderes, para os gestores, foi estabelecido que 30% da meta deles é sobre diversidade, então é ter mais pessoas negras, mais pessoas LGBT, mais mulheres e não só na questão de contratação, mas de promoção, de contato, de comunicação, então quando começou a fazer parte da meta deles, aí eles começaram a procurar a gente, não ficou só os embaixadores lá “por favor fala comigo, fala comigo”, eles começaram a procurar a gente pra fazer mais coisas (LGBT 1 **C**).

Embora haja um programa institucionalizado, foi possível identificar nas falas dos entrevistados que alguns gestores não aderiram ao projeto, mesmo havendo uma diretriz

corporativa sobre a importância da diversidade para a organização. Quando comparada a origem do Programa de Diversidade com o processo de implementação, infere-se que quando o movimento vem de cima para baixo a legitimação do programa ocorre mais rápido, pois o programa levou aproximadamente três anos para ganhar um contorno com um movimento que começou de baixo para cima. E a partir do momento em que a alta gestão se apropriou do programa em seu primeiro ano já foram atreladas metas ao corpo de gestores da organização. A literatura corrobora a importância da atuação dos gestores no processo de diversidade. Por exemplo, Silva *et al.* (2020) postulam que a cultura de diversidade pode ser propagada com a presença dos gestores na tomada de decisão, mesmo quando a ação é imposta de cima para baixo. Pode-se entender que o movimento de diversidade, quando acontece de cima para baixo, pode fazer com que a organização caminhe em uma única direção:

Mas foi top *down* também isso partiu de cima do corporativo. E aí foi colocado para os, não vou dizer imposto, né? Foi colocado de forma incisiva pros gerentes das fábricas e tal. A maioria se engajou, entendeu, quis aprender mais então a gente viu o movimento. Apesar de que foi de uma certa forma sem aquele engajamento e da curiosidade da pessoa, né? Só começou a existir o público todos eles foram pera aí legal existe a gente tem que entender. A gente também quer aprender tanto, que a gente tem os nossos *sponsors* locais na unidade. Todos eles são meio que padrinhos de uma das frentes das minorias. Então tem o *sponsor* de, de mulheres, tem o de PCD, tem a de LGBT, de negros, de gerações. Então a gente tem, eles incentivam, eles são facilitadores (LGBT 2 F).

Apesar de todo o envolvimento dos gestores em relação ao programa, seja voluntário ou involuntário, movido ou não pela meta de remuneração variável, algumas pessoas percebem que o engajamento pode oscilar. Percebem que já existe um nível de consciência quando se compara com a época em que não existia o programa, mas nem sempre é perceptível, principalmente quando se traz a questão corporativo e fábrica.

Essa é uma pergunta muito complexa para responder, né? [risos]. Porque, né, não existe homogeneidade. É em termos de engajamento, eu acredito que hoje exista um nível de consciência muito maior do que existia há um ano, há dois anos atrás, mas ainda a gente tá no início desse trabalho, tá. Então o engajamento ele é muito pequeno (H2 – G).

Hoje muito maior do que antes, mas certamente como um caminho, um processo, né? Então quando olho, por exemplo, os *sponsors* do grupo, os diretores executivos que são *sponsors* de cada grupo de afinidade, engajamento total, acompanhamento, *ownership* com relação às iniciativas, as agendas e tudo mais. Dentro de uma organização de 15 mil pessoas, você tem todo tipo de maturidade, tem aqueles que são mais abertos ou menos abertos, mas hoje certamente não existe um líder que não saiba o que é o programa de diversidade. Todos os líderes têm metas de diversidade, faz parte da meta de todo mundo. Então existe sim um conhecimento, agora apropriação e a prática dele, eu acho que varia dentro da organização (H4 - G - RH).

No ambiente fabril a falta de engajamento é mais perceptível, devido ao preconceito existente, tópico que será trabalhado na próxima categoria. Há mais esforço dos voluntários do programa do que a participação efetiva dos gestores. Na fala dos entrevistados fica bem clara a diferença do programa no corporativo em relação ao programa da fábrica. São realidades completamente diferentes que devem ser levadas em consideração no processo de implementação.

Eu acho que falta engajamento, de verdade, acho que atualmente tá na mão de poucos que estão forçando pra levar sempre isso, sabe? Eu acho que não tem tanta iniciativa própria dos gestores, da liderança. Da liderança operacional que eu falo, tá, corporativa a gente vê muito as pessoas falando, agindo. Mas a empresa é muito mais que o corporativo, tem várias plantas aí no país que é a maior parte. Eu falo mais das lideranças operacionais, que estão dentro das fabricas mesmo e onde o preconceito impera mais do que no escritório em São Paulo, falta mais sim. A gente percebe que são mais os aliados e embaixadores, pessoas que são mais movidas pela causa que puxam as iniciativas (LGBT 7 – RH).

A minha sim, que é a que eu tenho mais contato, né? É, mas, por exemplo, na minha equipe não tem negros. São coisas que me incomodam. Minha equipe tem hoje 20 pessoas mais ou menos. Então a gente tem dois gays, não temos pessoas com PCD que eu saiba. Temos três mulheres e não tem negros, os demais são brancos, héteros. É, mas eu já ouvi comentários incentivando e tal. Eu sei que o público, inclusive o meu diretor, ajudou muito o programa de diversidade quando ainda era um movimento orgânico, foi apoiar a união das mulheres tal ele, quando ele mudou de área, ele é da minha área tem um ano, ele recomendou uma mulher para outra área então eu achei superlegal isso. Foi um movimento consciente, não foi um movimento por acaso, né? Mas eu sei que na ponta eu imagino que não está sendo tão assim, mas estão sendo feitos trabalhos para incentivar a liderança na ponta também (LGBT 9 C).

Alguns entrevistados LGBT percebem o acolhimento do gestor como um fato expressivo para o seu encareiramento dentro da organização. Poder ser quem se é tendo o apoio do gestor faz com que o ambiente seja saudável, além de gerar no indivíduo a sensação de proteção, de acolhimento e de liberdade.

Com certeza, porque um dos principais receios de um LGBTI, por exemplo, é de não conseguir crescer ou ter uma oportunidade dentro da área que seja ou de outra por ser quem ele é. Então quando você tem esse desbloqueio aí, né, esse destravamento da liderança você se sente totalmente acolhido de falar: “Poxa, meu gestor sabe de mim e não vou sofrer nenhum tipo de retaliação, estou resguardado por uma política também”, mas eu acho que esse apoio da liderança é fundamental pra você conseguir produzir melhor, se soltar mais, acho que é isso, é fundamental. Liderança é muito importante nessa trajetória pra um LGBT, por exemplo (LGBT 7 – RH).

Eu acho que a gente conseguir entrar ali naturalmente como qualquer outra pessoa e tornar esse processo tão natural é uma coisa pessoas esquecem de que tudo isso só acontece porque tiveram ações, porque têm ações, porque têm pessoas que tá liderando, porque assim se a liderança não faz ou não é um exemplo, a gente sabe que não acontece. E quando a liderança faz e é exemplo as coisas mudam (LGBT 5 – RH).

Um episódio que eu nunca esqueço foi quando eu assumi de verdade na área da colheita, a gente teve uma confraternização à noite e ia ter uma noite de *pizza* e podia levar acompanhante e na lista de acompanhante eu coloquei o namorado na época e aí meu supervisor veio falar comigo: “Pedro, eu vi que você colocou seu namorado lá e eu queria te falar que a gente vai estar na confraternização e se você ver algum olhar, algum preconceito alguma coisa por favor eu quero que você me fale pra eu poder tratar com essa pessoa depois”. Então eu fiquei muito feliz porque meu próprio gestor chegou em mim e se preocupou, sabe, é uma área majoritariamente bem machista. E aí ele me deu toda essa proteção, essa segurança e eu fui me sentindo cada vez mais seguro pra ser livre e ser quem eu sou mesmo, hoje as pessoas sabem eu gravei vários vídeos de LGBT pra empresa no *LinkedIn* já também, bem tranquilo (LGBT 7 – RH).

Os elementos trazidos nas falas dos entrevistados convergem com a literatura quando se associa melhor desempenho do indivíduo a partir da qualidade de relacionamento estabelecida entre gestores e empregados, conforme abordado por Nishii & Mayer (2009), bem como o posicionamento contra preconceitos, buscando respeitar as diferenças existentes na equipe, reforçado por Siqueira e Fellows (2006) e Diniz *et al.* (2013).

5.2.3 CEO e o Programa de Diversidade

Como o programa surgiu de maneira orgânica e não como uma diretriz imposta pelo CEO da organização, parte dos entrevistados não compreende claramente seu posicionamento em relação ao Programa de Diversidade. Alguns dos entrevistados absorvem a participação e o patrocínio do CEO sobre o Programa de Diversidade, por estarem mais próximos das decisões corporativas.

A participação do CEO no processo de diversidade é percebida de forma mais clara pelos gestores envolvidos no Programa de Diversidade. Sua atuação como patrocinador das ações e metas de diversidade e o entendimento da relevância do assunto no âmbito organizacional podem ser inferidos por esse público. Possui representação pública de acordo com indicação do grupo de diversidade, participando de compromissos, projetando públicos conforme mencionado no capítulo sobre a empresa, trabalhando, dessa maneira, a imagem de responsabilidade social para o mercado.

Tem justamente no final do ano passado, quando a gente foi decidir as metas desse ano foi ele que puxou a sardinha para ter meta de diversidade somos uma empresa muito conhecida por sustentabilidade, né, era para a gente ter uma meta de sustentabilidade que puxou a conversa e disse: “Olha, precisamos tratar desse tema. Além disso, ele nos apoia muito nesses compromissos públicos, então sempre que a gente reúne, tipo ó a documentação é interessante assinar ONU mulheres, por conta disso, disso e disso e a gente tá andando assim, assim assado e tem isso aqui para fazer ainda, mas achamos que é importante assinar, aí ah beleza a gente

assina. Então tem para LGBT, para negros para mulheres esses compromissos públicos que o CEO tem que assinar, né? (H3 - G).

Existem discussões em que ele está presente nas discussões com ele, né, e assim é, ele hoje é quem discursa, aí foi ele que apresentou as metas, isso foi até bem interessante, né? Que no momento de apresentação das metas da companhia, apesar de ter sido uma iniciativa da área de gente e gestão e de sustentabilidade, né? Quem comunicou isso e falou da importância foi ele e ele vem sendo, é treina. Ele mesmo fala: “venho sendo treinado” e tá aprendendo, né, com essa circunstância então assim em fóruns comuns em geral ele não está presente, né? Mas ele tem os momentos de treinamento ali da alta liderança em que, inclusive, de apresentação de uma dessas temáticas junto, né? Ali ao todo comitê executivo em que ele está presente (H1 - G).

O CEO participou da aprovação dessas metas sim. Ele foi bastante crítico em relação ao que era possível se atingindo na, na opinião dele ele e os demais diretores executivos na verdade todos participaram dessa discussão, houve apresentações das propostas e aos poucos essas propostas iam sendo, elas retornavam, né, para gente voltar a discutir e modificar algumas questões que para eles eram necessários (H2 - G).

A gente tem uma governança trimestral com os *sponsors* e a gente sempre leva essa pauta para as reuniões semanais de diretoria, então ele sempre participa. E quando propostas novas ações a gente sempre valida com ele. Ele também é um grande patrocinador, a gente é signatário de três compromissos públicos, ele participa. Enfim, é uma pessoa, o *pitch* dele é o seguinte “sonhem grande e me tragam propostas eu vou ser o impulsionador disso”, agora ele proativamente ele ir lá e fazer não (H4 - G - RH).

As pessoas que estão atuando de maneira mais ativa no grupo de diversidade também entendem o envolvimento do CEO como patrocinador do programa de diversidade a partir das participações de compromissos públicos, como assinatura de acordos, por exemplo.

O CEO também está muito envolvido na causa, a gente assinou a carta de adesão ao fórum de empresas de direitos LGBTI+ ano passado, inclusive, semana retrasada ele enviou a fotinha dele com os compromissos pro fórum, então você vê o engajamento da liderança vendo isso acontecer mesmo (LGBT 10 C).

Geralmente, quando a gente tem a cada três meses a conversa com CEO, com o presidente, sempre é abordado o tema de diversidade, sempre que faz alguma pergunta eu vejo que ele sempre está respondendo e a própria iniciativa de ter feito várias coisas e já pela diversidade, eu acho que demonstra o engajamento de que ele está preocupado com essa pauta, né? Acho que ele puxa esse exemplo sim (LGBT 7 - RH).

Participa, não sei te dizer se ativamente. Mas assim, em alguns dias de determinados meses, ele faz isso tudo, que ele passa todas as metas da unidade e tudo mais, ele foi questionado sobre diversidade, ele soube dizer sobre as metas que a gente tem da diversidade e tudo mais, então ele participa, ele está incluso nas metas, sobre conversas de diversidade lá dentro, ele está incluso (LGBT 4 F).

Os respondentes que estão no ambiente fabril ou que não se envolvem com o tema no ambiente corporativo não conseguem falar sobre a atuação do CEO no processo de diversidade:

É. Eu nunca vi ele numa reunião eu que eu já vi foi ele falando sobre para todos os funcionários, eu acho que para a empresa inteira ele falou sobre metas para o programa de diversidade ele divulgando falando da importância e falando tipo com um discurso bonito bem elaborados é, é ele falou com sentimento, sabe? Com veracidade (LGBT 9 C).

Muito pouco. Acho que a última participação que eu vi dele foi na apresentação das metas que foi no final de 2019. Foi uma apresentação interna. E acho que foi mais disso. Dessa estruturação do programa, a gente colocou esse diretor de RH como o *sponsor* geral de diversidade. *Sponsor* geral do programa e tudo mais. E ele chegou, inclusive, a criar uma cadeira dentro da área de RH focada em diversidade. Então, hoje ele é, digamos assim, a mais alta, a maior liderança que está mais juntamente envolvida aí com a gente (LGBT 3 F).

Olha, é uma boa pergunta. Eu não sei se ele tem uma participação ativa. Eu sei da participação dele, de ele incentivar, ele, inclusive, uma coisa que ele tem muito, né, é uma coisa que a gente é muito feliz pelo CEO e acho que por todos os diretores, que eles realmente acreditam nisso, não é só de uma coisa da boca para fora, eles realmente acreditam que a gente, a gente tem a melhorar e que a gente está indo para um ambiente melhor, mas eu não sei se ele tem uma atuação ativa como atitude, acho que é mais como representatividade e confiança (LGBT 5 - RH).

Apurou-se que a atuação do CEO para a diversidade não é estratégica na empresa estudada. As ações nas quais está envolvido partem do grupo de diversidade ou da área de RH, tendo assim uma atuação mais passiva. Pelos relatos apresentados não foi possível fazer a correlação entre a atuação do CEO e a literatura, pois, conforme mencionado por Gilbert *et al.* (1999), a mudança na organização ocorre a partir do envolvimento contínuo do CEO no Programa de Diversidade por intermédio da comunicação eficaz e de seus símbolos, o que não foi identificado em qualquer dos relatos. Outro aspecto trazido pela literatura e não identificado nas falas dos entrevistados refere-se à priorização das ações estratégicas para que os principais atores organizacionais se mobilizem (Ng & Sears, 2012), pois nas respostas é possível notar que toda tomada de decisão técnica sobre diversidade parte dos integrantes do grupo ou do RH.

A atuação dos gestores, de acordo com as publicações, potencializa o Programa de Diversidade na organização. A seguir, o Quadro 12 exhibe os achados convergentes com a literatura e os que a complementam:

Quadro 12 - Síntese dos principais achados da categoria II

Categoria	Subcategoria	O que ratifica a literatura	Contribuições para a literatura
O papel do gestor	Preparação dos gestores para diversidade	I - Comprometimento da alta gestão da empresa é fundamental para a promoção da diversidade. II - Sensibilização é um importante momento para gerar consciência para que o gestor possa atuar de maneira mais assertiva nos assuntos de diversidade.	
	Engajamento dos gestores no programa de diversidade	I - Abertura dos gestores para a diversidade pode gerar engajamento nos empregados. II - A cultura de diversidade pode ser propagada com a presença dos gestores na tomada de decisão. III - Qualidade do relacionamento com os gestores impacta no clima da área quando olhamos para a diversidade.	I - Aplicação de metas de diversidade para gerar engajamento dos gestores. II - Preconceito é percebido de maneiras diferentes nos ambientes corporativos e fabris, sendo que no ambiente fabril é mais explícito que no ambiente corporativo.
	CEO e o Programa de Diversidade	I - As ações do CEO da organização não corroboram diretamente a literatura, pois apresenta uma atuação mais passiva do que ativa.	I - A percepção da atuação do CEO varia entre as pessoas que estão no corporativo e as pessoas que atuam nas unidades fabris.

Fonte: dados da pesquisa (2021)

5.3 Ser LGBT na organização

Esta categoria de análise interpreta a percepção dos indivíduos LGBT na organização. A primeira subcategoria trata da abertura percebida pelo indivíduo para falar sobre sua orientação sexual no ambiente do trabalho, abordando se há ou não influência do meio onde atua. A segunda subcategoria mostra aspectos relacionados à orientação sexual e carreira para o LGBT na organização. Na terceira subcategoria as questões referem-se ao preconceito e humor nas organizações e como é sentido pelos indivíduos. A quarta e última categoria traz da representatividade na organização, se com todo o movimento de diversidade proposto as pessoas se sentem representadas.

5.3.1 Abertura para falar sobre orientação sexual

A partir das entrevistas realizadas identificou-se que a existência do Programa de Diversidade é conhecida por todos os empregados da organização, devido ao desdobramento do tema, que aconteceu por meio de treinamentos, palestras e plano de comunicação desenvolvido. Mesmo, porém, com o programa devidamente divulgado e implementado, há diferenças em relação ao nível de abertura que os empregados possuem para falar sobre a

sexualidade no ambiente organizacional. Portanto, para esta análise são consideradas as percepções dos indivíduos LGBT e dos gestores.

Em se tratando do público LGBT, o falar sobre sexualidade depende do momento, da abertura e do local onde atua. Novamente a diferença existente entre ambiente corporativo e fabril foi detectada, sendo que o ambiente corporativo é percebido pelo LGBT com mais liberdade para falar sobre sexualidade:

Depende. Depende do local. A empresa está em muitos lugares do Brasil. Aí a gente tem as unidades industriais, a gente tem as filiais (que são as distribuidoras comerciais) e a gente tem aqui o escritório central. Aqui no escritório central, pra mim, é supertranquilo. Eu já fui na parada *gay* com gente da empresa. A gente conversa tranquilamente, eu falo que tenho uma namorada, que moro com minha namorada. Não tenho nenhum, digamos assim, com as pessoas com quem eu interajo, não tenho nenhum constrangimento. Já quando eu estava na filial, não era assim. Enquanto eu trabalhei na filial, por exemplo, eu nunca falei abertamente da minha sexualidade. Eu já passei por situações de constrangimento, digamos assim, LGBTfobia, não diretamente ligadas a mim, porque eu não falava abertamente, mas são situações de você estar num almoço e alguém começar a comentar: “Ah, porque você viu, tipo, na olimpíada um casal, uma mulher, uma jogadora que pediu a outra em casamento, olha que absurdo, eu não aceito isso”. Conversas nesse sentido, sabe? Então, não era um ambiente aberto para esse tipo de diálogo. E certamente se a gente olhar para as fábricas, certamente, é um grande trabalho a ser feito nesse sentido. Porque com certeza, se a filial era um ambiente mais fechado, eu considero que as fábricas podem ser mais ainda, né? Então depende do local (LGBT 3 F).

Ah, acho que depende do fórum também, por exemplo, pessoas mais do escritório, São Paulo, pessoas do administrativo eu tenho menos dificuldade, é e mulheres principalmente então quando começo a ir para indústria, homens mais velhos eu já começo a sentir que poderia pensar duas vezes antes de falar alguma coisa (LGBT 9 C).

Ao lançar o olhar sobre o ambiente fabril, percebe-se que falar sobre os aspectos de orientação sexual é um tabu. As pessoas LGBT que fazem parte do grupo de diversidade conseguem abordar o tema de maneira mais genérica, por meios de acontecimentos externos ao ambiente de trabalho, utilizando assuntos de conhecimento público. No entanto, em relação aos aspectos pessoais, ou seja, assumir sua orientação sexual no ambiente de trabalho, sentem que o ambiente não é propício. Segundo LGBT 2 F, “no ambiente fabril isso ainda é um tabu. Tem algumas pessoas que eu sei, são um pouco mais extremistas e eu não consigo falar, mas a gente consegue levar a discussão. A gente só não consegue falar pessoalmente”.

Para o bissexual, além de o ambiente não ser favorável à própria questão da bissexualidade, já traz um peso para o indivíduo em relação aos possíveis julgamentos de outras pessoas, o que corrobora a literatura (Köllen, 2013). Logo, enquanto se relacionam com pessoas do sexo oposto não são questionados sobre sua sexualidade, o que não ocorre quando se relaciona com pessoas do mesmo sexo.

Nem tanto, na verdade não é um assunto que vem à tona porque hoje eu namoro com um homem, então ninguém meio que se questiona isso, né? Mas eu não me sentiria confortável porque o bissexual tem uma abordagem diferente porque as pessoas acham que é bagunça, né, quando a pessoa é bissexual já pensam que é uma libertinagem, digamos assim. Eu evito um pouco porque já basta ser mulher, né, e ainda você dar abertura para as pessoas pensarem isso, mas talvez de repente mais pra frente. Mas para algumas pessoas mais próximas sim, mas em questão da gestão ou colegas de trabalho eu não comento não (LGBT 1 C).

Outro aspecto constatado é a falta de disponibilidade de escuta dos empregados fabris para temas que ainda são delicados de serem discutidos no ambiente organizacional. A participação nas ações de diversidade passa por uma obrigatoriedade e não necessariamente por interesse em conhecer mais sobre o tema, ou seja, o empregado é obrigado pelo seu gestor a estar presente nas palestras e demais ações do grupo de diversidade. As ações de diversidade na organização estudada ocorrem de cima para baixo e com isso o gestor é responsável por garantir a participação da equipe nas ações propostas, acreditando ou não no Programa de Diversidade. Essa ausência de abertura acaba impactando na possibilidade de o indivíduo discutir abertamente sobre sexualidade:

Então, a gente consegue falar do tema, levar um conhecimento, mas falar pessoalmente da minha experiência no ambiente fabril ainda não sinto essa liberdade [...] ainda porque, apesar de ser um tema que a gente consegue falar, a gente sabe que as pessoas nem sempre são dispostas a ouvir. O que elas ouvem são obrigadas só porque são incentivados pelo gestor a estarem ali participando, mas por livre espontânea vontade, às vezes elas preferiam não estar (LGBT 2 F).

Outro ponto refere-se a ambientes mais masculinos. O tipo de conversa ou abordagem que acontece nesse meio pode inibir a pessoa LGBT, pois na maioria das vezes não consegue conversar sobre os assuntos e interagir com os colegas de trabalho:

Eu estava na unidade muito comercial, então é uma área muito mais máscula, muito mais futebol, Corinthians, São Paulo, essas coisas assim, então isso acaba inibindo uma pessoa que é LGB, ela não se sente no momento dela, da mesma forma que tem uma galera falando de mulherada eu não vou chegar falando “parãã”, sabe? (LGBT 6 - RH).

Para algumas pessoas, falar sobre orientação sexual ou se assumir perante os colegas de trabalho está diretamente ligado à possibilidade de sofrer algum tipo de punição, preferindo por vezes se ocultar a passar por qualquer tipo de constrangimento no local de trabalho: “[...] Exatamente porque você tem um certo medo de sofrer algum tipo de retaliação, as pessoas te tratam de forma diferente” (LGBT 2 F). “Mas eu também conheci muitas pessoas que eu vejo que ficam mais recolhidas, né, por conta de medo de uma punição e tal” (LGBT 1 C).

Em sua pesquisa, Ferreira (2007) discorre que o preconceito existente contra os homossexuais no ambiente de trabalho, estendido também ao público LGBT em geral, pode ser percebido em diversas ações que podem promover sanções ou punições, tais como retaliação a oportunidades e exclusão social na empresa, independentemente do desempenho ou comportamento do indivíduo. Assim, assumir-se LGBT na organização pode ser uma tarefa crítica e complexa, principalmente quando observam ou experimentam qualquer tipo de discriminação por orientação sexual no trabalho, em concordância com Ragins & Cornwell (2001).

Em relação ao ambiente corporativo, entrevistados LGBT admitem que o ambiente corporativo é mais favorável não somente para falar sobre sexualidade, mas para assumi-la. Entendem que nesse ambiente as conversas acontecem de maneira mais fluida e sem constrangimentos. Uma possível explicação para a abertura em falar da sua orientação sexual no ambiente corporativo pode ser o Programa de Diversidade ter suas origens nesse ambiente e ter sido um movimento dos próprios empregados. Evidencia-se que o ambiente favorece a abertura para se falar sobre sexualidade e assumir a orientação sexual no ambiente de trabalho. Ferreira (2007) encontrou que a revelação da orientação sexual no trabalho ocorre quando o indivíduo reconhece um ambiente de respeito, aceitação dos gestores, quando há abertura para a diversidade e quando não há mudanças nos relacionamentos que poderão impedir a ascensão do profissional na organização.

De 11 pessoas, três (27%) definem o ambiente como sendo propício falar sobre sexualidade, uma vez que já são assumidos no local de trabalho. E a divulgação do programa e sensibilização sobre o tema auxilia nesse processo, destacando a importância do grupo de diversidade. Essa percepção é a mesma, independentemente do ambiente corporativo ou fabril, uma vez que a pessoa assume a sua orientação sexual no trabalho.

Hoje sim, hoje depois da implementação do programa de diversidade, sim. Hoje a gente não deixa cair, nós os embaixadores dos cinco grupos, a gente não deixa cair. A todo momento a gente tá falando de diversidade, tanto pra negros, tanto pra mulher, LGBT e tudo mais, todo momento a gente tá falando. Então a gente, colocando sempre em pauta, instiga as pessoas a buscarem conhecimento. Então hoje em dia é um ambiente propício sim. Tanto é que nessas palestras que a gente aplicou, a gente teve muita receptividade. Então de uma palestra que caberia só 50 pessoas dentro do centro, né, foram 200 pessoas. A gente vê que as pessoas estão agora interessadas em discutir diversidade (LGBT 4 F).

É tranquilo falar sobre a sua orientação, isso é muito discutido assim, o legal, um exemplo, isso é muito dito em fábrica, antigamente a gente não dizia sabe, mas a gente tem problemas estruturais sim ainda (LGBT 6 - RH).

Sim, eu, por exemplo, estou falando bastante sobre sexualidade ali dentro. Mas a gente não pode elitizar muito também esse tema. Eu acho que estou no escritório e não posso falar pela organização como um todo. A gente tem que saber trabalhar esse tema pra chegar nas operações (LGBT 10 C).

Em se tratando dos gestores, a maioria (quatro em um grupo de cinco) atesta que o ambiente organizacional é propício para falar sobre sexualidade. A título de informação, apenas um dos gestores entrevistados é homossexual, os demais são heterossexuais. Ao mesmo tempo em que afirmam essa abertura para falarem do tema, eles não conhecem a orientação sexual das pessoas da equipe, o que põe em relevo a questão do tabu existente em falar abertamente sobre a sexualidade: “Pelo que eu percebo do meu time, não tem nenhuma pessoa homossexual, então acaba sendo mais fácil, né, pra pessoas se, se falarem em si mesmas, né? Porque o ambiente já é majoritariamente [risos sem graça] heterossexual aí” (H2 - G).

Acho que sim, é um time, no meu caso, né, a gente fala. É um time, a gente tem mesma, mesmo número de pessoas de gênero, né? Então a gente é 50/50, mas fora isso não tem muito outra diversidade, somos brancos, héteros, entendeu, também é um time que precisa melhorar isso daí (H1 - G).

Uma das gestoras entrevistadas revela ainda certo desconforto sobre o tema sexualidade nas organizações, indicando que as pessoas deveriam ser mais reservadas no que diz respeito à vida pessoal: “Eu acho que até demais, eu acho que as pessoas podiam ser mais precavidas com sua vida privada. Com meu time eu acho que sim, principalmente às segundas-feiras e às Quartas de Cinzas. E isso independe da orientação, tá?” (H4 - G - RH).

Diante de todo o exposto, na visão do LGBT a abertura para se falar de sexualidade irá depender do ambiente organizacional, do quão masculino é esse ambiente e se a pessoa tem sua orientação sexual assumida no trabalho. Em relação aos gestores, a abertura existe quando a heterossexualidade é normalizada, pressupondo-se uma facilidade em conversar sobre o tema. A partir disso, não podemos olhar a organização como um ambiente único e homogêneo quando se trata da implantação do Programa de Diversidade. Aspectos como cultura, crenças e valores regionais devem ser levados em consideração no processo de implementação.

5.3.2 *Orientação sexual e carreira para o LGBT*

A maioria dos entrevistados não consegue apreender o impacto da orientação sexual em sua carreira. Existem algumas estratégias adotadas que possibilitam o encarecimento na organização. Seguir um padrão heteronormativo e não ser um *gay* afeminado possibilitou o crescimento na organização do diretor de RH. Moura *et al.* (2017) asseguram que as

organizações tendem a tolerar empregados *gays* como reforço à política de diversidade, porém os autores afirmam que o problema é ser um *gay* afeminado. Para serem aceitos os indivíduos adotam estilos conforme os padrões heteronormativos das organizações para que possam alcançar *status* e posições hierárquicas na organização (Santos, 2015).

Na minha carreira inteira, a impossibilidade crescer eu acho difícil, assim, mas de novo, eu acho que o fato de não ser é muito afeminado, o fato de não ser é, de ter comportamentos heterossexuais isso que me coloca num patamar fácil para organização assim é fácil cê falar que tá contratando *gay* sendo que ele tem comportamentos, eu lembro quando eu tava conversando com o conselho [...] a empresa é tão quadrada que até os *gays* são quadrados já estão casados há 15 anos têm filho e assim são os comentários (LGBT 8 **G-RH**).

O padrão heteronormativo predomina na organização, o que fica evidente, uma vez que o indivíduo começa a questionar os resultados das suas ações se fosse homem, branco e heterossexual. Quando a pessoa apresenta outras características diversas tais como raça e gênero, não é possível entender por qual motivo a discriminação acontece. Siqueira, Saraiva, Pádua Carrieri, Lima e Abreu Andrade (2008) referem que *gays* e lésbicas vivenciam relações profissionais mais frágeis, mesmo quando revelam sua orientação sexual vivenciando discriminações veladas ou até mesmo explícitas.

Até hoje não, viu? Até porque eu abri a questão da minha sexualidade aqui no escritório central. E até hoje não. E é difícil, viu? Porque eu sou mulher, negra e bissexual. Então, assim, tem algumas interações que eu sempre que ocorrem comigo, que eu sempre pergunto: “E se eu fosse um homem branco, isso aconteceria comigo?” E aí a minha resposta é não, mas aí eu não sei falar pra você qual dessas três coisas que tá acontecendo. É o racismo? É o sexismo? É LGBTfobia? Sabe? (LGBT 3 **F**).

Aprofundando um pouco mais no relato de LGBT 3 **F**, verifica-se que as mulheres também se submetem ao padrão heteronormativo existente na organização e rotulam as pessoas que não se enquadram nesses padrões. Apesar de ter pedido licença para falar de um assunto de seu domínio, a entrevistada relata que recebeu um *feedback*, após se posicionar de maneira efetiva em reunião, de que sua postura tinha sido arrogante e soberba:

E depois disso eu recebi um *feedback* que uma mulher branca me falando que eu estava falando na reunião como se apenas eu soubesse do que eu estava falando. [...] fiquei assustada, porque eu me lembro que nessa reunião em específico, inclusive, pedi licença pra falar. Eu literalmente pedi licença pra falar. Ninguém pede licença pra falar, e eu pedi licença pra falar. Falei e depois desse *feedback* voltei, fui refletir e ainda me perguntei: “Gente, se fosse um homem branco, fazendo esse mesmo questionamento que eu fiz, da forma que eu fiz, pedindo licença pra falar, ele receberia esse tipo de *feedback*, então por que que eu não posso? Arrogante, não sei, soberbo

eu apresentar dados que apenas eu sei?” Não entendi esse questionamento. Eu ainda não entendi. Acho que esse é um exemplo assim, que me deixou bem preocupada na época (LGBT 3 F).

Outro ponto observado é a necessidade de ser mais eficiente que as pessoas heterossexuais. O entrevistado descreve que sua orientação sexual não impacta na sua carreira, porém ele utiliza da prerrogativa de ser sempre mais eficiente para se destacar entre os demais, para que seja reconhecido e elogiado. Irigaray e Freitas (2013) consideram esse comportamento como uma estratégia, pois assim acreditam que se esquivam da possibilidade de discutirem sobre sua orientação sexual. Além disso, pode-se fazer um paralelo com a carreira feminina na organização, a exemplo as mulheres executivas que abrem mão de outros setores de sua vida para mais dedicação ao trabalho, apresentando, assim, melhores resultados (Santos, Tanure & Carvalho Neto, 2014).

Acho que não, não chegou a acontecer isso. Só que a diferença que eu acho é que eu como *gay*, como homem *gay*, sempre senti que eu precisava fazer cento e 10% das coisas, porque se eu fizesse 100 não ia ser suficiente. Então eu sempre tive vários elogios que minhas entregas eram muito boas, acho que minha entrega é muito boa e meu comportamento é falado que supera ainda mais as entregas, porque eu sentia que os 100% não ia dar sempre tive esse comportamento como homem *gay*, que eu poderia às vezes fazer os 100% e ainda não ser reconhecido, só que eu nunca senti isso, tá? Tive uma carreira bacana até agora, várias escadinhas que já subi, mas sempre tive esse peso sabe de pensar que tinha que fazer 110%, sempre a mais (LGBT 7 - RH).

Olha, sendo sincera, assim eu não senti isso ainda dessa forma, também estou muito no começo da minha carreira não, cheguei nessa parte das promoções e tal, mas eu pessoalmente não, eu ainda não sofri isso (LGBT 2 F).

A partir dessa subcategoria foram captadas algumas estratégias que as pessoas utilizam para que sua orientação sexual não impacte na sua carreira. Para as que não assumiram a sua sexualidade na organização o impacto não é notado, pois é ocultado. Para aquelas que são assumidas, as estratégias foram: seguir padrões heteronormativos que legitimam a sua competência como indivíduo na organização e se esforçar além do habitual para ser reconhecido e aceito. Nesses dois últimos casos não foi detectado incômodo algum em ter que vivenciar essa condição. Ambos os entrevistados falam até com certo orgulho em romper uma possível barreira na organização.

5.3.3 *Preconceito e humor como barreiras*

A temática sobre preconceito e humor apareceu com certa frequência na fala dos entrevistados durante as entrevistas, sem haver perguntas direcionadas a esse respeito. As

barreiras que foram identificadas variam a partir da experiência do entrevistado. Em alguns casos a não expressão da sua sexualidade é uma barreira, posicionar-se de maneira mais assertiva em relação à temática LGBT pode gerar um rótulo e se transformar em uma barreira. O próprio preconceito e falta de genuinidade por parte dos gestores também pode se tornar uma barreira. E em um dos casos existem o preconceito e seus impactos na vida profissional do indivíduo.

Na referida organização o preconceito é velado, produzindo incômodo e receio de retaliação por parte dos gestores. Pode ocorrer de maneira velada ou declarada (Caproni Neto *et al.*, 2014). Foi evidenciado que o programa de diversidade, quando institucionalizado, foi *top down*, ou seja, a implementação ocorre independentemente da opinião das pessoas e principalmente dos gestores, pois impacta direto em sua remuneração variável. Nessas situações, o preconceito velado tende a acontecer e está na fala de LGBT 7 – **RH**: “[...] então acho que o preconceito implícito é o que mais incomoda as pessoas e o que mais intimida, do que o gestor não falar mas ele pode fazer internamente alguma coisa pra ter algum tipo de retaliação, acho que é o mais delicado”.

O preconceito pode gerar uma marca no indivíduo, podendo gerar angústia nas relações de trabalho futuras. A experiência vivida por LGBT 5 - **RH** enquanto fazia estágio em outra organização o faz questionar ainda atualmente se sua característica de *gay* afeminado pode influenciar sua habilidade, suas entregas e sua possibilidade de crescimento dentro da organização:

Você acaba carregando essa angústia toda da experiência passada eu tinha muito medo de entrar em outra empresa e ser a mesma coisa [...] eu tinha muito medo de ser diminuído simplesmente por uma característica minha, entendeu? [...] e você começa a questionar se a sua característica influencia na sua habilidade (LGBT 5 - **RH**).

A ausência de uma política clara ou o desconhecimento de seus princípios, de acordo com a subcategoria política de diversidade, pode ocasionar comportamento não genuíno e provocar dúvidas para o público LGBT se a barreira é algo institucionalizado na organização ou se é uma barreira do próprio indivíduo. Além disso, há dificuldade de um LGBT fazer vínculos mais com homens do que com mulheres.

Talvez seja uma coisa minha de herança e *background*, mas eu percebo que eu tenho muito mais facilidade de me conectar me familiarizar e tipo eu realmente pedir ajuda conversar sobre aspectos corporativos com mulheres do que com homens. Eu tenho mais dificuldade aí de interagir com os homens, não tem algum deles tenha diminuído ou feito qualquer coisa nesse sentido, mas é uma dificuldade que eu tenho [...] eu acho que a masculinidade tóxica ela

influencia muito nisso, né? A gente é ensinado como homem a ser muito mais frio muito mais distante muito mais comedido sem demonstrar sentimentos, enquanto as mulheres têm um papel totalmente diferente, é um papel totalmente oposto, muito mais caloroso (LGBT 5 - **RH**).

Também se acusou preconceito no fato de a pessoa se voluntariar como embaixador do Programa de Diversidade ou ter uma fala mais assertiva e de opinião sobre determinado tema. O medo de as pessoas da empresa serem rotuladas como LGBT aparece na resposta dos integrantes, impactando até na abrangência do grupo de afinidade criado na organização, retratando ainda o preconceito no ambiente de trabalho: “E tem muita resistência, porque ninguém quer participar do grupo LGBT sem ser LGBT, porque as pessoas vão pensar que a pessoa é. Então o grupo de aliados do LGBT é o menor que tem, por enquanto” (LGBT 1 **C**).

[...] às vezes quando entra em alguns assuntos até em uma confraternização e você tem um posicionamento mais assertivo ou alguma fala feminista e tal, as pessoas já assumem que você é lésbica. E eles já ficam tipo assim “não mexe com fulana, fulana é nervosinha, fulana é não sei o que” e às vezes você só falou uma coisa normal. Então isso eu vi muito de às vezes um coordenador ficar ressentido de eu, tipo assim, dele se posicionar de alguma forma e eu falar, eu corrigir, né, então eles ficam “posso falar tal coisa?” mas, mais por medo de repreender, nem acho que é por querer aprender (LGBT 1 **C**).

Assumir a orientação sexual no ambiente de trabalho pode gerar desgastes para o indivíduo: “Eu acho que tem pessoas que não podem e não querem se assumir” (LGBT 1 **C**). Em se tratando de um ambiente fabril majoritariamente masculino, o preconceito em relação à orientação sexual pode sobrepor-se à competência do indivíduo, impedindo até mesmo que haja qualquer tipo de contato. Em uma sociedade heteronormativa o homossexual é normalizado, antagonicamente o homossexual é tido como anormal por essa mesma sociedade. Devido a isso, a homossexualidade se torna alvo de comentários maliciosos (Pompeu & Souza, 2019).

Eu sou o primeiro operador, o operador mais jovem na verdade, na época que eu entrei assumi a operação de uma sessão de tratamento de água com 20 anos. Isso nunca tinha acontecido. E ainda me assumi LGBT [...] Aí teve uma questão lá um tempo atrás, tipo assim, falaram que não iriam mais treinar comigo porque estava com medo de eu dar em cima dessa pessoa lá dentro. Então, assim, uma coisa sem nexos, mas já teve essa questão (LGBT 4 **F**).

E depois que ele se assumiu ele percebeu que algumas pessoas começaram a evitar ele, pessoas que conversavam de outras áreas e tal e aí a gente ficou sabendo de um cara que queria treinar lá no tratamento de água, queria aprender sobre o tratamento de água e todo mundo falava: “poxa, treina com ele, que ele é o melhor e não sei o que”. E o cara não queria porque falou: “Eu não vou porque ele é gay e ele pode querer dar em cima de mim”. Real. E o menino é perfeito, lindo maravilhoso e o cara é um... Sem comentários (LGBT 1 **C**).

Quanto a pessoas transgênero, o processo de transição, quando ocorre na organização, pode ser marcado por preconceito ou falta de apoio das áreas que atuam com gestão de pessoas, tais como RH e saúde ocupacional, seja na conscientização principalmente dos gestores e equipe ou no suporte médico com acompanhamento mais próximo da transição hormonal. Na maioria dos casos o indivíduo transgênero se apresenta primeiramente a si próprio, sendo a organização um dos últimos lugares em que ele se apresenta (Davis, 2009). Barclay & Scott (2006) sugere que, para acolher uma pessoa trans, a organização deve apresentar políticas específicas para que sua transição na organização sofra menos impactos negativos como, por exemplo, situações discriminatórias. O profissional de RH pode ser a primeira pessoa na organização para quem o indivíduo transgênero conta sobre sua transição (Davis, 2009).

Quando eu comecei já teve muito xin, é julgamento, né, as pessoas falavam aquela menina ali, que na época entrei como uma moça, né, aquela menina ali acho que ela é sapatão. E as pessoas ficavam sempre cochichando nas costas, eu achei bem incômodo mas eu ignorei, né, já passo, já passei por isso várias e várias vezes então [respiração] eu ignorava, é... [...] Na equipe foi um pouco desgastante tive um, alguns desgastes com as pessoas por não entenderem, mas isso eu entendi também que como eu estava passando pela transição as pessoas ao meu redor, elas estavam no período de transição é, agora, sendo uma pessoa do, do RH eu penso que tinha coisas que talvez o RH pudesse ter feito, uma conscientização, mas na época não tinha um grupo de diversidade na empresa (LGBT 11 - **RH**).

O humor ou piadas também apareceram nas respostas dos entrevistados, mesmo não havendo uma pergunta específica sobre esses temas. A maioria deles declara não ser alvo de piadas no ambiente organizacional, porém sempre aparece um caso com alguém conhecido que tenha vivenciado. Em algumas situações, a piada é entendida como falta de conhecimento da pessoa sobre o impacto que causa no outro, podendo acontecer de forma velada ou mais aberta, principalmente quando estão em grupos maiores.

Assim, não aconteceu direto comigo, mas se fosse direto comigo eu ia falar diretamente com a pessoa, né, porque tem que trazer conhecimento pra pessoa porque ela tá falando aquilo ali que não está sendo legal. Eu acho que é pura falta de conhecimento, eu acho que seguiu o que já está acontecendo, sabe? “Ah, meu amigo fez uma piadinha, tá engraçado, está todo mundo dando risada, tô nem aí pro que é piadinha pra outra pessoa, todo mundo deu risada, vou entrar na brincadeira também”. Não é assim, né? Uma pessoa está sendo prejudicada com esse tipo de piadinha. Então eu acho que não, nem um pouco válido fazer esse tipo de coisa, eu acho que é bem falta de conhecimento. Porque eles vão na onda, né? A maioria das pessoas vão na onda. Então um fez uma piada, vão na onda pro outro não ficar sem graça. Só que quem está sendo afetado fica sem graça. E é aí que a gente tem que atuar. Esse tipo de piadinha não agrega em nada. Com outra pessoa já ouvi. Ah, lá vem o viadinho, não sei o que lá. Esse tipo de coisa já escutei. Não comigo, mas já escutei com outras pessoas. Tipo, “ah não vai dar conta” (LGBT 4 **F**).

Eu já vi, mas mais com outras pessoas, é mais pelas costas, né, é mais velado. Mais sobre o pessoal que trabalha com diversidade, por exemplo, tem piada sobre as meninas (LGBT 1 C).

O fato de ocorrerem piadas no local de trabalho pode impactar diretamente na possibilidade de o LGBT assumir sua orientação sexual no ambiente de trabalho. Isso porque piadas homofóbicas também funcionam como um dispositivo de controle que visa coibir pessoas de se identificarem com identidade homossexual, por terem medo de serem vítimas dessas piadas.

Logo, o ambiente de trabalho com menos preconceito e livre de piadas pode propiciar ao LGBT a possibilidade de ser quem ele é na organização, como descrito na política de diversidade da organização: “Aqui no escritório central, pra mim, é supertranquilo. Eu já fui na parada *gay* com gente da empresa. [...] Já quando eu estava na filial, não era assim. Enquanto eu trabalhei na filial, por exemplo, eu nunca falei abertamente da minha sexualidade” (LGBT 3 F). Em seu relato a entrevistada consegue demonstrar que quando estava na filial ela ocultava sua orientação sexual, e quando foi para o corporativo conseguiu se assumir por encontrar abertura no ambiente. Outro fato que chama a atenção é a questão de respeitar e não aceitar a condição do outro, porém o simples fato de fazer uma piada em relação à orientação sexual já gera o desrespeito. E nesse ambiente a chance de alguém se revelar como LGBT passa a ser diminuída:

Sim, sim. Acho que mais quando eu estava na filial mesmo, não eram diretamente ligadas a mim, como eu disse eu não comentava sobre a minha vida pessoal, mas eram, havia sim, comentários sobre ex-funcionários que eram assumidamente homossexuais, então sempre começavam com aquela frase, como que era? Eu não aceito, mas eu respeito. Eu respeito, mas não aceito. Sei lá. É, respeito e não aceito. Ah, fulano era *gay*, mas ele não achava ruim essas brincadeiras, né? Sabe? Enfim, eram essas as conversas (LGBT 3 F).

Em outros casos, os respondentes comentam terem vivenciado piadas referentes à sua sexualidade que causaram constrangimento. As piadas acontecem tanto no ambiente corporativo quanto no operacional. Todavia, no ambiente fabril ocorre com mais frequência e de maneira menos velada. Em um dos relatos no ambiente corporativo o LGBT não confronta diretamente as pessoas que provocam as piadas, mas acredita que o comportamento que assume diante do acontecido pode deixar claro ao emissor da piada que não gostou do comentário:

Eu tava no banheiro escovando meus dentes. Aí uma piada assim infame e, assim, eu acho que a pessoa nem pensa para fazer, mas a gente tava lá pra escovar o dente e a água tava fraca, aí a piada foi: a gente tem que controlar pressão porque tem gente aqui que gosta de coisa com muito mais pressão. Sabe naquele tonzinho de... ah eu olhei no espelho assim escovando meu dente,

todo pimposo, todo afeminado, assim, guardei as minhas coisinhas e saí todo cintilante e saltitante do banheiro. Assim, para deixar bem claro eu não falei nada, mas todas as ações deixaram bem claro (LGBT 5 - **RH**).

No ambiente fabril as piadas ocorrem de maneiras menos veladas e menos indiretas, com comentários carregados de preconceito, sem se preocupar como o outro vai se sentir. Os rótulos e julgamentos acontecem de maneira deliberada, independentemente se a pessoa está ou não no ambiente.

Já. Eu vivenciei um caso bem pesado até na época que eu era assistente. Eu não era assumido na época, algumas pessoas sabiam de mim porque me viam fora da empresa às vezes com namorado, enfim. E uma vez eu estava em Campo Grande com o pessoal da empresa e, igual te falei, é uma área bem machista e preconceituosa e estava no carro eu mais três supervisores e a gente foi jantar em um *shopping* à noite e passando nas vagas do estacionamento do *shopping*, não encontrava vaga, estava bem lotado, ele passou por uma vaga de deficiente e soltou assim dentro do carro: “Olha, vamos estacionar aqui, você está aqui dentro do carro e tal”. Aí ele contornou e já falou assim: “Apesar que isso aí não é deficiência não”. E aí ele seguiu depois normal. Eu não tinha maturidade e nem empoderamento pra falar naquela época, então só me calei, eu fiquei muito triste e murchado na época (LGBT 7 - **RH**).

Eu escuto muita piada no meio fabril, principalmente dos meus gestores, sobre essa questão de *gay* questões de lésbica, tipo as pessoas julgando pela aparência - aquele ali afeminado, aquele ali (LGBT 2 **F**).

[...] o banheiro é unissex e tudo mais, sobre um vestiário único e tudo mais, aí já comentaram assim “aí, então vai ter que ter um vestiário só pra *gays*, então porque como que eles vão me ver trocando dentro do vestiário”, “ah vai dar em cima de mim”, e não sei o que lá. Então esse tipo de comentário eu ainda escuto lá dentro (LGBT 4 **F**).

Apenas dois entrevistados alegam não terem vivenciado ou presenciado situações que envolviam piadas no ambiente de trabalho. Em um caso o estereótipo da pessoa não se enquadra no padrão masculino estabelecido para mulheres lésbicas e no outro o indivíduo não viveu qualquer tipo de preconceito por sua sexualidade.

Ninguém nunca chegou e falou nada pra mim de maneira alguma. Mas, assim, é comigo, acho que meu estereótipo também ajuda, né? Porque eu não sou uma mulher masculinizada, por exemplo, então dificultaria muito mais no ambiente de trabalho e eu também não estou nas operações, né? Na operação com certeza tem muito disso (LGBT 10 **C**).

Não, nunca percebi, nunca vivenciei, por isso que eu falo que a minha realidade é totalmente irreal. Eu costumo falar, gente eu tô aqui, mas é um lugar de fala. Estou aqui por uma causa, porque eu não vivi isso, eu não quero que ninguém passe por isso, mas nunca presenciei (LGBT 6 - **RH**).

Em relação ao preconceito e humor na organização, houve grande diferença quando se comparam novamente o ambiente corporativo e o fabril. O ambiente corporativo é um local

mais propício para assumir a sexualidade, mesmo não sendo livre de preconceitos. No ambiente fabril os padrões masculinos se fazem muito presentes e o preconceito revestido de humor aparece com mais frequência e de forma menos velada. Assim, cabe às organizações olhar de maneira diferenciada para os tipos de ambiente que possuem para que a política de diversidade possa realmente ser implementada. E para implementar o Programa de Diversidade em um ambiente de trabalho que possua respeito e ética, deve-se analisar o contexto onde o indivíduo está inserido.

5.3.4 Representatividade na organização

Há diferentes posicionamentos sobre representatividade dentro da empresa, não havendo uma resposta única. Para Eccel e Saraiva (2009), ela se refere a uma interpretação da realidade por meio de um grupo de referência, implicando opiniões individuais sobre o objeto representado, ou seja, como o indivíduo percebe o mundo que o cerca. A partir desse conceito inferiu-se que quanto mais próximo as pessoas estão das figuras representativas, mesmo que sejam poucas dentro da organização, elas se sentem representadas, como afirmam Cech & Rothwell (2020). Quando se tem um LGBT em cargo de gestão na empresa, as pessoas entendem que é possível chegar a essa função: “Eu acho que sim, igual eu te falei. A gente tem hoje um diretor de RH [...] que é um super exemplo pra mim e inspiração [...] o que nos inspira a pensar que a gente pode chegar lá e crescer cada vez mais. Então eu me sinto sim representado aqui dentro” (LGBT 7 - **RH**).

Me sinto representado sim, pelo cenário de hoje sim, foi o que eu disse pra você, eu tenho líderes hoje, mais de três assim no RH que são pessoas fudas e pelo amor de Deus, eu preciso chegar próximo a eles, estou estudando pra isso, são pessoas que me inspiram e me representam bastante. Tenho certeza de que seriam as primeiras a levantar a causa, Deus me livre se acontecer alguma coisa (LGBT 6 - **RH**).

Em um dos casos o indivíduo se sente representado na empresa, porém alega que, como LGBT, participa pouco da causa dentro da organização. Fica a questão do quanto o LGBT contribui para a mudança de cultura da organização para além das ações propostas no grupo de diversidade.

Sinto, me sinto sim. Eu sinto também uma, uma falta minha de engajamento. De eu também fazer a minha parte. Eu acho que a gente como LGBT é muito bom que a gente tenha esses grupos, que a gente tenha todo esse incentivo, mas acho importante a gente fazer a nossa parte também, eu também me engajar de alguma forma ou eu promover toda essa mudança, por exemplo, está fazendo essa conversa aqui por divulgar tudo toda essa ideia é um papel muito importante eu como membro do LGBT (LGBT 5 - RH).

Uma entrevistada bissexual se sente mais representada por ser mulher, pois não conhece outras pessoas bissexuais na organização, e revela que mesmo no grupo LGBT o bissexual fica por último na pauta: “Sim, enquanto mulher bem mais. Enquanto bissexual eu só conheci eu mesma. [...] e quando a gente vai falar de LGBT o bissexual fica praticamente por último também, então não é alguma coisa que foi discutido ainda, mas enquanto mulher eu me sinto mais representada que enquanto LGBT”.

O diretor de RH que é *gay* e acredita que há representatividade por meio dos benefícios e valores existentes na organização, assevera que por ser um LGBT em um cargo de gestão ele representa várias pessoas dentro da organização: “[...] para eu sair da organização tem que ser uma que consegue também entregar esses benefícios não só financeiros, mas de valores direcionados que a atual entrega para, para mim, assim falando pessoalmente” (LGBT 8 **G-RH**). Em sua fala ele exalta a importância de ser um LGBT no cargo de alta gestão e ter canal aberto para que as pessoas se sintam representadas:

Eu criei um canal muito aberto de um analista júnior lá no interior do Pará me mandar *e-mail*. É que cê acaba sendo uma referência, mas eu acho que isso ajuda muito você ter uma liderança pesada LGBT assumida. Então, assim, quando eu rodo na fábrica eu faço questão de falar do meu marido, de falar da minha rotina, de falar que a gente está olhando a barriga de aluguel, porque as pessoas precisam perceber que isso é um é um é um normal e que sim, existem pessoas e que não é o cara lá do Zé da esquina que você não conhece, é uma pessoa que tá trabalhando com você, então acho que o grande ponto assim é como é que você traz isso para dentro da realidade (LGBT 8 **G-RH**).

De acordo com a literatura, o posicionamento do diretor de RH reforça a questão trazida por Eccel e Saraiva (2009), em que as representações sociais se referem também à autoimagem, uma vez que o indivíduo representa a si próprio frente ao ideal de masculinidade.

Para algumas pessoas ainda falta um caminho a ser percorrido pela organização para que se sintam representadas. Com base nos depoimentos é possível abstrair que a falta de representatividade está diretamente ligada ao fato de o ambiente ser mais heteronormativo. Para LGBT 10 C, “ainda falta muito. Acho que só tem mais duas lésbicas na empresa que eu conheço, por exemplo. Ainda falta muito, a gente tá só no comecinho dessa jornada”. Segundo alguns dos entrevistados, a questão da representatividade está diretamente ligada a ter pessoas

que as representem nos cargos de gestão: “Humm, médio. É isso, né, LGBT eu sei que tem várias pessoas assumidas, mas no nível intermediário de cabeça me vêm duas pessoas, e no nível mais acima não tem uma, mais no topo da pirâmide, né?” (LGBT 9 C).

Ainda não, porque eu não vejo. [...] a maioria das pessoas lá ainda são da parte tradicional. São héteros, é o famoso tradicional, hétero, branco, de família rica, enfim. Não, então não me vejo representado ainda, não. Tem um, ele é diretor, não, acho que de recursos humanos, não me lembro ao certo. Que ele é até casado e tudo mais. Ele a gente vê. Mas é só ele também. Que eu conheço é só ele, de uma empresa de mais de quinze mil funcionários (LGBT 4 F).

Não, não me sinto. Eu acho que eu gostaria de ver pessoas iguais a mim na liderança, saber que essas pessoas elas também têm espaço nas decisões importantes, que elas não são só uma massa de manobra. [...] que elas também têm voz e tomam decisões dentro da empresa. Então, acho que ver pessoas iguais a mim na liderança alta, liderança faria uma diferença muito grande. Eu acho que é uma empresa que ainda ela ainda tá nessa fase, né, de usar o pano de fundo, mas ela quer mudar, eu vejo nas pessoas que atuam com diversidade e inclusão nas pessoas que trabalham diretamente com isso. Eles sabem, as pessoas têm essa consciência que, ainda como diz o ditado, ainda é para inglês ver, mas elas já enxergam e se elas querem mudar a realidade atual ainda como a gente começou na metade 2018, nós estamos aí na metade de 2020, ou seja, dois anos é um grupo ainda novo é a maturidade pouca que ainda tem na empresa, então ele ainda infelizmente é mais para mostrar do que realmente a realidade. Mas eu acredito nas pessoas que estão liderança desse tema que elas enxergam isso e querem mudar (LGBT 2 F).

É, não. Ainda não me sinto representada. Em nenhuma dessas frentes. A gente tem, digamos assim, casos únicos, né? A gente tem, digamos, uma mulher na diretoria, um diretor homossexual, mas isso não é muito comum. Não, não, ainda não (LGBT 3 F).

E ao analisar a experiência de um transexual, a questão de representatividade se dá desde o processo seletivo, em que a pessoa apresenta dúvidas se será selecionada ao perceber que não se encaixa nos padrões heteronormativos da organização. Alguns autores reportam que a orientação, quando compreendida pelo empregador, pode ser um obstáculo no processo não só de seleção, mas em todas as trajetórias do indivíduo na empresa (Siqueira *et al.*, 2008; Siqueira & Fellows, 2006).

Quando eu entrei na empresa eu não, não me vi representado, já na hora da entrevista já foi aquele superelitista, né, na Faria Lima só pessoas brancas com... que estudaram em *top of mind* das faculdades e eu realmente falei: putz eu não vou passar. Tanto que na época só entrava na empresa quem fazia FEI [Faculdade de Engenharia Industrial], Poli [Escola Politécnica da USP], FGV [Fundação Getúlio Vargas]. É, eu entrei como terceiro, eu acho, eu achei que não tinha passado na entrevista quando eu recebi a ligação eu fiquei bem surpreso (LGBT 11 - RH).

Nessa subcategoria a implantação de um programa de diversidade passa por várias etapas dentro da organização e a experiência de cada indivíduo impacta na percepção que ele tem do programa. A questão da representatividade se torna uma discussão necessária, pois as pessoas, quando representadas, podem enxergar oportunidades de crescimento na organização.

Uma vez que se olha para o corpo de gestão da empresa e enxerga-se apenas o padrão heteronormativo, as pessoas entendem que chegaram ao ponto mais alto de sua carreira. Dessa forma, mesmo com todos os movimentos de mudanças que vêm acontecendo na empresa, boa parte dos entrevistados ainda não se sente representada.

Ao analisar a categoria “Ser LGBT na organização”, obteve-se que, apesar de alguns relatos e experiências diferentes na organização, o Programa de Diversidade é um processo que depende de vários aspectos para que a implementação aconteça. Em diversas falas comprovava-se a mudança de cultura que vem acontecendo na organização, mesmo não sendo de maneira uniforme. Irigaray e Freitas (2011), em seu estudo sobre lésbica no ambiente de trabalho, mencionaram três situações que podem proporcionar conforto no ambiente de trabalho. Essas três situações, na presente pesquisa, podem ser estendidas aos indivíduos LGBT: a) quando a empresa implementa efetivamente a política de respeito à diversidade; b) quando há abertura às diferenças pelos colegas de trabalho, não havendo comentários ou piadas; c) e quando há representatividade na organização, ou seja, pessoas ou gestores que compartilham da mesma orientação sexual.

Ser LGBT na organização apresentou certas nuances, principalmente quando se verifica a diferença existente entre ambiente corporativo e fabril. A seguir, o Quadro 13 mostra os achados convergentes com a literatura e os que a complementam:

Quadro 13 - Síntese dos principais achados da categoria III

Categoria	Subcategoria	O que ratifica a literatura	Contribuições para a literatura
Ser LGBT na organização	Abertura para falar sobre orientação sexual	I - Assumir-se na empresa pode se tornar uma tarefa crítica para o indivíduo devido ao preconceito e medo de retaliação. II - O ambiente e o gestor influenciam tanto para falar sobre sexualidades quanto para se assumir na organização.	I - Diferenciação entre ambientes corporativos e fabris impactam diretamente na abertura para se falar sobre sexualidade. II - Em ambientes corporativos LGBT assumidos possuem uma boa abertura para se falar sobre sexualidade. III - No ambiente fabril é possível passar sobre os assuntos de diversidade, porém o ambiente é percebido como sendo machista, desrespeitoso, punitivo e não favorável para se falar sobre sexualidade ou se assumir na organização.
	Orientação sexual e carreira para o LGBT	I - Existência de padrões heteronormativos na organização. II - Discriminação velada no ambiente organizacional. III - Utilização de estratégias para tirarem o foco de discussão da orientação sexual.	I - Ambiente corporativo o crescimento é percebido a partir da existência de figuras representativas na gestão da empresa. No ambiente fabril esse crescimento é bem distante da realidade dos entrevistados.
	Preconceito e humor como barreiras	I - Preconceito percebido de maneira velada gerando receio de retaliação por parte dos gestores. II - Ausência de uma política clara pode favorecer a existência de piadas e preconceitos.	I - Preconceito e piada ocorrem de forma mais velada nos ambientes corporativos, e nos ambientes fabris eles são percebidos de maneiras mais diretas.
	Representatividade na organização	I - Figuras representativas geram identificação positiva para o público LGBT, seja ou não em posições de gestão. II - Processos seletivos para LGBT podem ser a primeira barreira para que o indivíduo não se sinta representado.	I - Representatividade é mais percebida em ambientes corporativos do que em ambientes fabris.

Fonte: dados da pesquisa (2021)

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou compreender o Programa de Diversidade destinado ao público LGBT, a partir do olhar de diversos atores na organização que participam ativamente do comitê de diversidade. Além disso, buscou mais compreensão a respeito dos desafios encontrados na implementação do Programa de Diversidade. O objeto do estudo foi uma empresa multinacional brasileira que desde 2016 vem implementando ações de diversidade.

Ao analisar as 13 subcategorias, foi possível compreender como o Programa de Diversidade se desenhou na organização, entendendo que a falta de representatividade na organização foi um fator que impulsionou o movimento. Por ser um programa que se estruturou pela base da empresa, ele levou cerca de três anos para ser institucionalizado. Isso chama a atenção porque nos estudos brasileiros sobre diversidade o programa geralmente é concebido de cima para baixo, pois as empresas buscam se adequar às práticas e discursos globais. À medida que gestores em altos cargos de gestão começaram a patrocinar o programa, a organização entendeu a relevância do tema no cenário atual, constatando que o papel dos gestores na gestão da diversidade é de extrema importância para a implementação das ações propostas na organização, conforme identificado na literatura.

A institucionalização do programa foi realizada por meio da criação de uma política de diversidade, sendo de responsabilidade da área de recursos humanos. A referida área só aderiu ao programa de diversidade no momento da institucionalização, tornando-se guardião do processo.

Com base na análise realizada, apurou-se que a política não está disseminada para toda a organização, sendo que alguns integrantes do grupo de diversidade, incluindo os três atores, não conhecem ou não dominam o conteúdo abordado. Isso causa estranheza, pois esse grupo de pessoas é responsável pela disseminação do conteúdo do Programa de Diversidade em toda a empresa. Foi possível identificar que, para alguns entrevistados, a existência da política proporciona segurança e apoio para as minorias na organização. E como referenciado nas publicações, a partir da política de diversidade foram estabelecidas metas para todos os gestores, que por sua vez impactam diretamente a remuneração variável de todos os níveis de gestão da empresa.

Para a maioria dos gestores a efetividade do programa só será avaliada no fechamento das metas de diversidade que foram estabelecidas no início do ano de 2020. Ressalta-se que o público LGBT atualmente não consegue reconhecer a efetividade do Programa de Diversidade, mas acredita que as metas estabelecidas para todos os gestores poderão gerar engajamento ao

programa. Nessa organização a meta de diversidade tem o mesmo conceito de ação afirmativa, na verdade, indo um pouco além, pois impacta diretamente na remuneração variável dos gestores. Pela semelhança apresentada com a atual Lei de Cotas para pessoas com deficiência, parte dos executivos foi contra a criação de metas obrigatórias contendo as principais ações do Programa de Diversidade, pois eles alegavam perda de autonomia na escolha dos perfis para compor as suas equipes.

Analisando um pouco o papel da área de recursos humanos no programa de diversidade, deduziu-se que a participação ou contribuição ainda é reduzida. Isso fica evidente na baixa revisão dos processos de recursos humanos frente à necessidade de diversificação da mão de obra. O único processo que sofreu alteração foi o de recrutamento e seleção. Quando se entende a área de recursos humanos como porta de entrada da organização e ponto de apoio ao empregado em toda a sua jornada dentro da organização, pode-se definir que nessa organização a área apresenta ainda baixa influência nos gestores e nos empregados, principalmente da área operacional, ficando essa responsabilidade a cargo do grupo de diversidade. O papel da área de recursos humanos é visto como fundamental no processo de diversidade pelos entrevistados. Os principais desafios estabelecidos para a área de recursos humanos são referentes ao engajamento da alta gestão e à mensuração de indicadores que demonstrem os principais ganhos com o Programa de Diversidade para o negócio.

Um ponto relevante encontrado na análise dos dados foi quanto à diferença existente na implementação do Programa de Diversidade no ambiente corporativo e fabril. Na área corporativa a adesão ao Programa de Diversidade é mais representativa e há mais entendimento por parte dos gestores. Considerando as fábricas, todo o processo de implementação não ocorre de maneira genuína por parte dos gestores. Avaliando a abrangência que o Programa de Diversidade deve ter na organização, a institucionalização nessa empresa ainda está longe de acontecer. Salienta-se a importância das áreas responsáveis pela institucionalização do programa em olhar a organização como um todo, levando em consideração, além da cultura organizacional, a cultura local, para que o programa seja implementado de maneira efetiva.

O papel dos gestores no processo de institucionalização é de extrema relevância. Sabendo disso, a organização trabalhou a sensibilização dos gestores e empregados como uma forma de introduzir a temática na organização. Além disso, como mencionado anteriormente, inserir meta de diversidade no sistema de remuneração variável foi uma estratégia adotada pela organização para gerar engajamento e comprometimento dos gestores com o tema. Como, porém, o estabelecimento de metas estava em seu primeiro ano, não foi possível averiguar a relação direta entre atingimento de metas de diversidade e o engajamento dos gestores com o

programa ou até mesmo a relação direta entre atingimento de metas de diversidade e efetividade do programa.

A literatura reforça a importância do CEO no processo de implementação do Programa de Diversidade, sendo seu comportamento a principal referência para toda a organização. As pessoas que estão no corporativo e, como consequência, são mais próximas do CEO conseguem ver sua atuação como patrocinador do programa, o que não acontece entre o público que se encontra nas fábricas. O CEO atua de maneira direcionada sob a demanda do grupo de diversidade. Sendo assim, a estratégia do programa de diversidade não é de responsabilidade do CEO.

Para entender como é ser um LGBT nessa organização, foi necessário novamente fazer a separação entre o ambiente fabril e o corporativo. No ambiente corporativo os indivíduos têm mais abertura para falar sobre sexualidade e para assumir sua orientação sexual, ao contrário do ambiente fabril, onde falar sobre questões referentes à sexualidade é um tabu. A dificuldade está em assumir sua orientação sexual e até mesmo em falar sobre o assunto nos fóruns de diversidade. A maioria dos gestores corporativos entende que o ambiente organizacional é propício para falar sobre sexualidade, porém a equipe é composta apenas de heterossexuais.

Ao analisar a carreira do LGBT na organização, obteve-se que a maioria dos entrevistados não acha que sua orientação sexual pode impactar na sua carreira. Em alguns casos foi identificada a aplicação da estratégia para que esse impacto não acontecesse. As barreiras no ambiente de trabalho dizem respeito ao preconceito e ao humor. Em ambos a percepção variou de indivíduo para indivíduo, podendo acontecer implícita ou explicitamente. As piadas ocorrem em ambientes corporativos e fabris, não havendo uma divisão. Sobre representatividade dentro da empresa há diferentes perspectivas, sem uma resposta única, pois cada indivíduo faz a sua interpretação. E quanto mais próximo as pessoas estão de suas figuras representativas, mesmo que sejam poucas dentro da organização, elas têm a tendência a se sentirem representadas.

Analisando o Programa de Diversidade da organização, nota-se que a efetividade varia de acordo com a vivência do indivíduo e do meio em que está inserido, seja ele da área de recursos humanos, um gestor ou um LGBT.

Apresenta-se como limitação deste trabalho a perspectiva apenas dos integrantes do grupo Programa de Diversidade. Recomendam-se, então, novas pesquisas de maior abrangência, com a participação de gestores que não estão envolvidos diretamente nos assuntos de diversidade. Sugere-se, ainda, que sejam aprofundadas as discussões acerca do papel dos

gestores no Programa de Diversidade bem como a compreensão da relação de metas estabelecidas para o Programa de Diversidade *versus* engajamento dos gestores e a relação entre o atingimento das metas e a efetividade do programa.

Pesquisas futuras podem abordar também a perspectiva da área de recursos humanos no Programa de Diversidade. O presente estudo avança ao trazer a perspectiva do Programa de Diversidade sob os olhares de diferentes atores no âmbito organizacional. Trazendo também uma discussão sobre a implementação do Programa de Diversidade nos ambientes corporativos e de fábrica. As diferenças encontradas foram significativas e podem contribuir para que no processo de implantação as empresas possam levar em conta as diferenças existentes nos ambientes.

REFERÊNCIAS

- Agars, M. D., & Kottke, J. L. (2004). Models and practice of diversity management: A historical review and presentation of a new integration theory. *The psychology and Management of Workplace Diversity*, 5577.
- Aguiar, G. S. D., & Siqueira, M. V. S. (2007). Diversidade no trabalho: os desafios em ser mulher em uma organização financeira. *Anais do XXXI Encontro da ANPAD*. Rio de Janeiro.
- Almeida, C. B. D., & Vasconcellos, V. A. (2018). Transexuais: transpondo barreiras no mercado de trabalho em São Paulo? *Revista de Direito Getúlio Vargas*, 14(2), 303-333.
- Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 20-29.
- Andrade, Á. L. S., Cappelle, M. C. A., Brito, M. J. D., Paula Neto, A., Boas, V., & Barros, L. H. (2002). Gênero nas organizações: um estudo no setor bancário. *RAE Revista de Administração de Empresas (eletrônica)*, 1(2), 1-15.
- Arthur, J. B., & Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: A levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17(1), 77-92.
- Augusto, P. O. M. (2006). *Diversidade organizacional e novo institucionalismo: proposta de um modelo conceitual*. Tese (Doutorado em Administração) – fundação Getúlio Vargas - FGV, São Paulo.
- Baggio, M. C. (2017). About the relation between transgender people and the organizations: new subjects for studies on organizational diversity. *REGE-Revista de Gestão*, 24(4), 360-370.
- Barak, M. E. M. (2016). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Sage Publications.
- Barclay, J. M., & Scott, L. J. (2006). Transsexuals and workplace diversity. *Personnel Review*, 35(4), 487-502.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, p. 123-158.
- Bassett-Jones, N. (2005). The paradox of diversity management, creativity and innovation. *Creativity and Innovation Management*, 14(2), 169-175.
- Beauregard, A.T., Arevshatian, L., Booth, J. E., & Whittle, S. (2018). Listen carefully: transgender voices in the workplace. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(5), 857-884.
- Borrillo, D. (2010). *História e crítica de um preconceito*. Belo Horizonte: Autêntica.

- Bourke, J., Tohmatsu D. T., & Garr, S. S. (2017). Diversity and inclusion: The reality gap. In: M. A. Y, Julie (Coord.). 2017 *Deloitte Global Human Capital Trends: Rewriting the rules for the digital age*. p. 107-118.
- Caproni Neto, H. L., & Fonseca, L. A. (2014). Discutindo homofobia nas organizações e no trabalho. *Revista Espaço Acadêmico*, 14(161), 01-10.
- Candido, H. P., & Pessoa, D. K. N. (2013). Diversidade sexual nas organizações: uma análise bibliométrica de publicações em Administração. *Anais do XXXVII EnANPAD*, Rio de Janeiro.
- Caproni Neto, H. L., Saraiva, L. A. S., & Almeida Bicalho, R. (2014). Diversidade sexual nas organizações: um estudo sobre coming out. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 8(1), 86-103.
- Caproni Neto, H. L., & Saraiva, L. A. S. (2018). Masculinidades, trabalho e reprodução de preconceitos: um estudo com trabalhadores gays, lésbicas e bissexuais. *Revista de Administração IMED*, 8(1), 191-215.
- Caproni Neto, H. L., & Saraiva, L. A. S. (2013). Violência simbólica nas trajetórias profissionais de homens gays de Juiz de Fora. *Revista Psicologia Política*, 13(26), 93-110.
- Carrieri, A. D. P., Aguiar, C., Rosa, A., & Rodrigues Diniz, A. P. (2013). Reflexões sobre o indivíduo desejanste e o sofrimento no trabalho: o assédio moral, a violência simbólica e o movimento homossexual. *Cadernos Ebape.br*, 11(1).
- Carrieri, A., Souza, E. M., & Aguiar, A. R. C. (2014). Trabalho, violência e sexualidade: estudo de lésbicas, travestis e transexuais. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 18(1), 78-95.
- Cech, E. A., & Rothwell, W. R. (2020). LGBT workplace inequality in the federal workforce: intersectional processes, organizational contexts, and turnover considerations. *Industrial and Labor Relations - ILR Review*, 73(1), 25-60.
- Chu, R. A., & Wood Jr, T. (2008). Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local? *Revista de Administração Pública*, 42(5), 969-991.
- Connell, C. (2010). Doing, undoing, or redoing gender? Learning from the workplace experiences of transpeople. *Gender & Society*, 24(1), 31-55.
- Costa, F. F. A., & Pinho Neto, J. A. S. D. (2015). As organizações e o público LGBT: perspectivas de atuação para o profissional de relações públicas. /Organizations and the LGBT: acting prospects for public relation professional. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 5(9), 131-152.
- Cox Jr., T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.
- Cox, T., & Beale, R. L. (1997). *Developing competency to manage diversity: readings, cases, & activities*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

- Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: theory, research and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.
- Davis, D. (2009). Questões transgênero no local de trabalho: o mais novo desafio/opportunidade de HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 11 (1), 109-120.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1983). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*: Addison-Wesley, 1982. ISBN: 0-201-10277-3. \$14.95. *Business Horizons*, 26(2), 82-85.
- Diniz, A. P. R., Pádua Carrieri, A., Gandra, G., & Almeida Bicalho, R. (2013). Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. *Revista Economia & Gestão*, 13(31), 93-114.
- Dreachslin, J. L. (2007). The role of leadership in creating a diversity-sensitive organization. *Journal of Healthcare Management*, 52(3), 151.
- Dubois, A., & Gibbert, M. (2010). From complexity to transparency: managing the interplay between theory, method and empirical phenomena in IMM case studies. *Industrial Marketing Management*, 39(1), 129-13.
- Eccel, C. S., & Saraiva, L. A. (2009). Masculinidade, autoimagem e preconceito: um estudo das representações sociais de homossexuais. *Anais do XXXIII Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*.
- Ethos Instituto. *O compromisso das empresas com os direitos humanos LGBT: orientações para o mundo empresarial em ações voltadas a lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais*. São Paulo: Instituto Ethos, 2013. Recuperado de: <https://www.ethos.org.br/cedoc/o-compromisso-das-empresas-com-os-direitos-humanos-lgbt/#.XayJRPZFxYc>.
- Facchini, R. (2009). Entre compassos e descompassos: um olhar para o campo e para a arena do movimento LGBT brasileiro. *Bagoas*, 1, 131-158.
- Farinha, C. A. (2018). Um olhar sobre a inclusão da diversidade sexual nas organizações. *Perspectivas em Políticas Públicas*, 10(2), 211-240.
- Ferdman, B. M. (2014). The practice of inclusion in diverse organizations: Toward a systemic and inclusive framework. In: B. M. Ferdman, & B. R. Deane (Eds.). *The professional practice series - diversity at work: The practice of inclusion*. (p. 3-54). Jossey-Bass/Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118764282.ch1>.
- Ferreira, R. C. (2007). *O gay no ambiente de trabalho: análise dos efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas*. Dissertação (Mestrado em Administração) - FACE, Brasília.
- Ferreira, J. B., Sadoyama, A. S. P., Correia, A. F. C., & Gomes, P. A. T. P. (2015). Diversidade e gênero no contexto organizacional: um estudo bibliométrico. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 9.3, 45-66.

- Freitas, M. E. D. (2008). O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. *Organizações & Sociedade*, 15(45), 79-89.
- Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 18-25.
- Fleury, M. T. L., & Fischer, R. M. (1992). Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões. *Revista de Administração*, 27(4), 5-15.
- Fraser, N. (2007). Reconhecimento sem ética. *Lua Nova*, 70(1), 101-138.
- Freitas, M. E. D. (2008). O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. *Organizações & Sociedade*, 15(45), 79-89.
- Gallegos, P. V. (2013). The work of inclusive leadership. In: B. M. Ferdman, & Deane, B. R. *Diversity at work: The practice of inclusion*. Cap. 6, Society for Industrial and Organizational Psychology (p. 177-202).
- Garcia, A., & de Souza, E. M. (2010). Sexualidade e trabalho: estudo sobre a discriminação de homossexuais masculinos no setor bancário. *Revista de Administração Pública-RAP*, 44(6), 1353-1377.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Gilbert, J. A., Stead, B. A., & Ivancevich, J. M. (1999). Diversity management: a new organizational paradigm. *Journal of Business Ethics*, 21(1), 61- 77.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 35(2), 57-63.
- Guarindo Filho, E. R., & Machado-da-Silva, C. L. (2001). A influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense. *Revista de Administração Contemporânea*, 5(2), 33-63.
- Hanashiro, D. M. M., & Carvalho, S. G. (2005). Diversidade cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, 11(5), 1-21.
- Hanashiro, D. M. M., & Queiroz, R. C. (2006). O efeito da diversidade nos times multifuncionais: um estudo na indústria automobilística. *Anais do ENANPAD*, Salvador.
- Henderson, E. (2014). The chief diversity officer's view of the diversity and inclusion journey at Weyerhaeuser. In: B. M. Ferdman, & B. R. Deane. *Diversity at work: The practice of inclusion* (431-450). Wiley Online Library.
- Herek, G. M. (2007). Confronting sexual stigma and prejudice: Theory and practice. *Journal of Social Issues*, 63(4), 905–925. Doi:10.1111/josi.2007.63.issue-4.

- Hossain, M., Atif, M., Ahmed, A., & Mia, L. (2019). Do LGBT workplace diversity policies create value for firms?. *Journal of Business Ethics*, 1-17.
- Irigaray, H. A. R. (2008). *A diversidade nas organizações brasileiras: estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho*. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - FGV-EAESP. São Paulo.
- Irigaray, H. A. R., & Freitas, M. E. (2013). Estratégia de sobrevivência dos gays no ambiente de trabalho. *Revista Psicologia Política*, 13(26), 75-92.
- Irigaray, H. A. R., & Freitas, M. E. (2011). Sexualidade e organizações: estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho. *Organizações & Sociedade*, 18(59), 625-641.
- Irigaray, H. A. R. (2011). Orientação sexual e trabalho. *GV Executivo*, 10(2), 44-47.
- Irigaray, H. A. R., Saraiva, L. A. S., & Carrieri, A. D. P. (2010). Humor e discriminação por orientação sexual no ambiente organizacional. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(5), 890-906.
- Jabbour, J. C. J. C., Gordono, F. S., Oliveira, H. C., Martinez, C. J., & Battistelle, A. G. R. (2011). Diversity management: challenges, benefits, and the role of human resource management in Brazilian organizations. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 30(1), 58-74.
- Ketokivi, M., & Choi, T. (2014). Renaissance of case research as a scientific method. *Journal of Operations Management*, 32(5), 232-240.
- Köllen, T. (2013). Bisexuality and diversity management: Addressing the B in LGBT as a relevant “sexual orientation” in the workplace. *Journal of Bisexuality*, 13(1), 122-137.
- Kormanik, M. B., & Chyle Rajan, H. (2010). Implications for diversity in the HRD curriculum drawn from current organizational practices on addressing workforce diversity in management training. *Advances in Developing Human Resources*, 12(3), 367-384.
- Kravitz, D. A. (2008). The diversity - validity dilemma: Beyond selection - the role of affirmative action. *Personnel Psychology*, 61(1), 173-193.
- Kulik, C. T. (2014). Working below and above the line: the research–practice gap in diversity management. *Human Resource Management Journal*, 24(2), 129-144.
- Lloren, A., & Parini, L. (2017). How LGBT-supportive workplace policies shape the experience of lesbian, gay men, and bisexual employees. *Sexuality Research and Social Policy*, 14(3), 289-299.
- Maccali, N., Kuabara, P. S. S., Takahashi, A. R. W., de Déa Roglio, K., & Boehs, S. D. T. M. (2014). As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. *Revista de Administração Mackenzie (Mackenzie Management Review)*, 16(2).

- Magalhães, A. F., & Saraiva, L. A. S. (2018). Contradições entre essência e aparência nos processos de empoderamento de gays em organizações de trabalho. *Gestão & Planejamento-G&P*, 10.
- Manzini, E. J. (2012). Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em Educação. *Revista Percurso*, 4(2), 149-171. Recuperado de: <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/114753/ISSN21773300-2012-04-02-149-171.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Michetti, M. (2017). O discurso da diversidade no universo corporativo: “institutos” empresariais de cultura e a conversão de capital econômico em poder político. *Contemporânea - Revista de Sociologia da UFSCar*, 7.1: 119.
- Moehlecke, S. (2002). Ação afirmativa: história e debates no Brasil. *Cadernos de Pesquisa*, (117), 197-217.
- Mor Barak, M.E. (2000). Beyond affirmative action: toward a model of diversity and organizational inclusion. *Administration in Social Work*, 23(¾), 47-68.
- Motta, F. C. P. (1979). Controle social nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 19(3), 11-25.
- Motta, F. C. P., Vasconcelos, I. F. G., & Wood Jr, T. (1995). O novo sentido da liderança: controle social nas organizações. *Organizacional*, 72.
- Moura, R. G., Nascimento, R. P., & Barros, D. F. (2017). O problema não é ser gay, é ser feminino: O gay afeminado e as organizações. *Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 4(11), 1478-1541.
- Moura, R. G., & Nascimento, R. P. (2020). O estigma da feminilidade nas organizações: um estudo a partir da visão de sujeitos gays. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 19(2), 203-226.
- Mullins, F. (2018). HR on board! The implications of human resource expertise on boards of directors for diversity management. *Human Resource Management*, 57(5), 1127-1143.
- Muzzio, H., & Costa, F. J. (2012). Para além da homogeneidade cultural: a cultura organizacional na perspectiva subnacional. *Cadernos EBAPE. BR*, 10(1), 146-161.
- Muzzio, H. (2010). Cultura organizacional na perspectiva cultural regional brasileira. *RBGN: Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 12(37), 447-463.
- Myers, A. (2003). O valor da diversidade racial nas empresas. *Estudos Afro-Asiáticos*, 25(3), 483-515.
- Nagoshi, J. L., Adams, K., Terrel, H., Hill, E., & Nagoshi, C. (2008). Gender differences in correlates of homophobia and transphobia. *Sex roles*, 59(7-8), 521.

- Ng, E. S., & Sears, G. J. (2012). CEO Leadership styles and the implementation of organizational diversity practices: Moderating effects of social values and age. *J Bus Ethics*, *105*, 41–52. <https://doi-org.ez93.periodicos.capes.gov.br/10.1007/s10551-011-0933-7>.
- Ng, E. S., & Sears, G. J. (2020). Walking the talk on diversity: CEO beliefs, moral values, and the implementation of workplace diversity practices. *Journal of Business Ethics*, *164*(3), 437-450.
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader–member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, *94*(6), 1412.
- Nkomo, S. M., & Cox Jr., T. (1999). Diversidade e identidade nas organizações. In: S. Clegg., C. Hardy, & W. Nord. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas.
- Nkomo, S. M., & Hoobler, J. M. (2014). Uma perspectiva histórica sobre as ideologias da diversidade nos Estados Unidos: reflexões sobre a pesquisa e a prática da gestão de recursos humanos. *Revisão de Gestão de Recursos Humanos*, *24*(3), 245-257.
- Offermann, L. R., & Basford, T. E. (2014). *Inclusive human resource management. Diversity at Work: The Practice of Inclusion*. San Francisco: John Wiley & Sons (229-259).
- Pacheco, H. D. P. (2003). Comunicação organizacional: sua funcionalidade dentro da gestão da diversidade nas empresas. *Anais do VI Congresso Asociación Latinoamericana de Investigadores de La Comunicación*, Santa Cruz de La Sierra.
- Patel, P. C., & Feng, C. (2021). LGBT Workplace Equality Policy and Customer Satisfaction: The Roles of Marketing Capability and Demand Instability. *Journal of Public Policy & Marketing*, *40*(1), 7-26.
- Pereira, J. B. C., & Hanashiro, D. M. M. (2010). Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão/To be or not to be favorable towards diversity practices? This is the question. *Revista de Administração Contemporânea*, *14*(4), 670.
- Pompeu, S. L. E., & Souza, E. M. D. (2019). A discriminação homofóbica por meio do humor: naturalização e manutenção da heteronormatividade no contexto organizacional. *Organizações & Sociedade*, *26*(91), 645-664.
- Pompeu, S. L. E., & de Souza, E. M. (2018). A produção científica sobre sexualidade nos estudos organizacionais: uma análise das publicações realizadas entre 2005 e 2014. *Organizações & Sociedade*, *25*(84), 50-67.
- Priola, V., Lasio, D., De Simone, S., & Serri, F. (2014). The sound of silence. Lesbian, gay, bisexual and transgender discrimination in ‘inclusive organizations’. *British Journal of Management*, *25*(3), 488-502.
- Ragins, B. R., & Cornwell, J. M. (2001 Dec.). Pink triangles: antecedents and consequences of perceived discrimination against gay and lesbian employees. *Journal of Applied Psychology*, Washington, *86*(6), 1244-1261

- Reed, L., & Leuty, M. E. (2016). The role of individual differences and situational variables in the use of workplace sexual identity management strategies. *Journal of Homosexuality*, 63, 1–33.
- Resnick, C. A., & Galupo, M. P. (2019). Assessing experiences with LGBT microaggressions in the workplace: Development and validation of the microaggression experiences at work scale. *Journal of homosexuality*, 66(10), 1380-1403.
- Ribeiro, G. L. (2008). Diversidade cultural enquanto discurso global: desigualdade e diversidade. *Revista de Ciências Sociais da PUC-Rio*, (2), 199-233.
- Ridder, H. G., Hoon, C., & McCandless, A. (2009). The theoretical contribution of case study research to the field of strategy and management. *Research Methodology in Strategy and Management*. (pp. 137-175). Emerald Group Publishing Limited.
- Saji, G. S. M. (2005). *Gestão da diversidade no Brasil: apresentação de um modelo brasileiro*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.
- Sales, G. (2015). Diversidade no trabalho: valores organizacionais e adesão a normas em organizações participantes do Fórum Empresas e Direitos LGBT. *Anais do V Congresso Internacional Comunicação e Consumo*, São Paulo.
- Sales, R. G. (2017). *Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho: análise das percepções sobre o papel da comunicação em organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT*. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) -Universidade de São Paulo. São Paulo.
- Santos, C. M. M., Tanure, B., & de Carvalho Neto, A. M. (2014). Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. *Revista Administração em Diálogo*, 16(3), 56-75.
- Santos, M. P. (2015). *A constituição e a administração da identidade de gênero homossexual masculino assumida no trabalho e a sua articulação com o consumo*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Grande Rio.
- Santos, T. S., & Benevides, T. M. (2019). A falácia organizacional: uma análise sobre a percepção dos trabalhadores LGBTQ em Relação às políticas da diversidade. *CIAIQ*, 3, 429-438.
- Saraiva, L. A. S., & Irigaray, H. A. R. (2009). Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *RAE-Revista de administração de empresas*, 49(3), 337-348.
- Shen, J., Tang, N., & D'Netto, B. (2014). A multilevel analysis of the effects of HR diversity management on employee knowledge sharing: the case of Chinese employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(12), 1720-1738.
- Silva, A., Bastos, G. M. F., Lima, T. C. B., Ferraz, S. F. S., & Cabral, A. C. A. (2013). Sentido do trabalho e diversidade: um estudo com homossexuais masculinos. *Revista ADM.MADE*, 17(2), 85-105

- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2017). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Dados em Big Data*, 1(1), 23-42.
- Silva, A. R. L., Junquilha, G. S., & Carrieri, A. P. (2008). Políticas de RH: instrumentos de consenso e ambigüidade. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(1), 11-34.
- Silva, J. T., Rodrigues, I., Ferreira, G. T. C., & de Queiroz, M. J. (2020). Pilares da diversidade e inclusão em uma multinacional. *Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)/ ISSN-e: 2237-1427*, 10(1).
- Siqueira, M., & Fellows, A. Z. (2006). Diversidade e identidade gay nas organizações. *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 4(3), 69-81.
- Siqueira, M., Saraiva, L. A. S., Pádua Carrieri, A., Lima, H. K. B., & Abreu Andrade, A. J. (2008). Homofobia: violência moral e constrangimentos no ambiente de trabalho. *Anais do Encontro Nacional de Estudos Organizacionais da Anpad*, 5, Belo Horizonte.
- Souza, E. M. D., Silva, A. R. L. D., & Carrieri, A. D. P. (2012). Uma análise sobre as políticas de diversidade promovidas por bancos. *Psicologia & Sociedade*, 24(2), 315-326.
- Souza, E. M., & Pereira, S. J. N. (2013). (Re)produção do heterossexismo e da heteronormatividade nas relações de trabalho: a discriminação de homossexuais por homossexuais. *Revista de Administração Mackenzie*, 14(4), 76-105.
- Steil, A. V. (1997). Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 32(3).
- Tauches, K. (2006). Transgendering: Challenging the "normal". In: S. Seidman, N. Fischer, & C. Meeks (eds.). *Handbook of the New Sexuality Studies*. New York: Routledge (pp. 173-179).
- Torres, C. V., & Pérez-Nebra, A. R. (2004). *Diversidade cultural no contexto organizacional: Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed (p. 443- 463).
- Vianna, C. P. (2015). O movimento LGBT e as políticas de educação de gênero e diversidade sexual: perdas, ganhos e desafios. *Educação e Pesquisa*, 41(3), 791-806.
- Walter, S. A., & Bach, T. M. (2015). Adeus papel, marca-textos, tesoura e cola: inovando o processo de análise de conteúdo por meio do atlas. *TI. Administração: Ensino e Pesquisa*, 16(2), 275-308.
- Wangombe, J. G., Wambui, T. W., Muthura, M. W., Kamau, A. W., & Jackson, S. M. (2013). Managing Workplace Diversity: A Kenyan Perspective. *International Journal of Business and Social Science*, 4(16).
- Webster, J. R., Adams, G. A., Maranto, C. L., Sawyer, K., & Thoroughgood, C. (2018). Workplace contextual supports for LGBT employees: A review, meta-analysis, and agenda for future research. *Human Resource Management*, 57(1), 193-210.

Wentling, R. M. (2004). Factors that assist and barriers that hinder the success of diversity initiatives in multinational corporations. *Human Resource Development International*, 7(2), 165-180.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman (cap. 1, 2 e 4).

APÊNDICES

Apêndice A – Roteiro de entrevista

A - Roteiro de perguntas – RH

- Tipo de empresa: () nacional ou () multinacional
- Cargo do entrevistado:
- Formação acadêmica:
- Tempo de empresa:
 1. O que significa diversidade para a empresa?
 2. Trabalhar o tema diversidade na organização partiu de quem ou qual área? Quando?
 3. Como surgiu a necessidade de criar políticas de sobre diversidade? Como elas estão estruturadas?
 4. Você associa a diversidade no ambiente de trabalho a melhores resultados para a empresa? Caso seja visto como positivo, consegue dar exemplos?
 5. A eficácia da política de diversidade é mensurada? De que modo?
 6. Sua empresa possui grupos de afinidades? Quais são?
 7. Na existência de grupos de afinidade, cite as prioridades trabalhadas.
 8. O CEO participa das discussões sobre as políticas de diversidade? Se sim, você consegue exemplificar como é a atuação dele?
 9. Você percebe alguma dificuldade de incluir pessoas LGBT em alguma área específica?
 10. Como se dá o processo de recrutamento e seleção na empresa sobre o olhar da diversidade? Houve alguma alteração no processo ao incluir a temática diversidade?
 11. Já houve conflitos associados ao tema diversidade?
 12. A organização possui algum empregado trans? Se sim, quais tipos de adaptação foram necessárias para realizar a inclusão? Se não, qual o movimento que a organização está fazendo para incluir essas pessoas na equipe?
 13. Qual a sua opinião sobre as ações afirmativas nas organizações?
 14. Há preparação dos gestores para receber empregados LGBT?

B - Roteiro de perguntas – Gestor

- Tipo de empresa: () nacional ou () multinacional
- Cargo do entrevistado:
- Formação acadêmica:

- Tempo de empresa:
1. Como você define diversidade?
 2. Para você, o que significa inclusão?
 3. Existem políticas de diversidade na organização? Se sim, o que elas discutem?
 4. Você percebe se há apoio de outros gestores na inclusão das pessoas?
 5. Há pessoas LGBT em sua área? Se sim, houve alguma dificuldade na inclusão?
 6. Como foi a preparação para receber pessoas LGBT em sua área?
 7. Quais características você considera para recrutar e selecionar pessoas?
 8. Você percebe efetividade nas políticas de diversidade? Se sim, cite exemplos.
 9. Já houve conflitos associados ao tema diversidade?
 10. Você associa a diversidade no ambiente de trabalho a melhores resultados para a empresa? Caso seja visto como positivo, consegue dar exemplos?
 11. Já presenciou ou percebeu alguma situação de desrespeito em relação ao processo de inclusão de LGBT? Qual o foi seu posicionamento? Caso não tenha vivenciado, qual a sua opinião a respeito?
 12. Qual a sua opinião sobre as ações afirmativas nas organizações?

C - Roteiro de perguntas – Sujeito

- Tipo de empresa: () nacional ou () multinacional
 - Cargo do entrevistado:
 - Formação acadêmica:
 - Tempo de empresa:
1. Conte um pouco sobre sua trajetória de carreira.
 2. O que significa diversidade para você?
 3. Para você, o que significa inclusão?
 4. Você conhece as políticas de diversidade da organização?
 5. Você se sentiu acolhido em sua área quando entrou na organização? Identificou alguma barreira?
 6. O processo seletivo foi aderente à(s) política(s) de diversidade?
 7. Você sente que nesta organização há ambiente propício para falar sua sexualidade?
 8. Algumas vez sua sexualidade impediu ou impactou no seu encareiramento?
 9. Você percebe efetividade nas políticas de diversidade? Se sim cite exemplos.
 10. Já percebeu conflitos associados ao tema diversidade?

11. Você associa a diversidade no ambiente de trabalho a melhores resultados para a empresa? Caso seja visto como positivo, consegue dar exemplos?
12. Você percebe algum movimento da organização buscando a homogeneização das relações? Exemplifique.
13. Como você percebe o apoio dos gestores na inclusão das pessoas?
14. Como você percebe o apoio do RH na inclusão das pessoas?
15. Qual a sua opinião sobre as ações afirmativas nas organizações?

Apêndice B – Roteiro de entrevista

A entrevista será dividida em dois momentos. No primeiro, serão coletadas algumas informações básicas do depoente a fim de melhor caracterização. Em seguida, serão realizadas as perguntas com base no referencial teórico deste estudo, sendo um roteiro aplicado para os gestores, um para a área de recursos humanos e um para o sujeito LGBT.

Informações básicas do entrevistado

- A) Nome/apelido:
- B) Sexo:
- C) Orientação sexual:
- C) Idade:
- D) Estado civil:
- E) Filhos:
- F) Formação acadêmica:
- G) Cargo atual:
- H) Tempo de empresa:

Informações profissionais do entrevistado - gestor

1. Para você, o que é diversidade?
2. O que você conhece do programa de diversidade na empresa? O que você conhece desse programa?
3. A iniciativa em implementar um programa de diversidade na organização partiu de alguma área ou pessoa?
4. Existem políticas de diversidade na organização? Se sim, o que elas discutem?
5. Você percebe se há apoio de outros gestores na manutenção da política de diversidade?
 - a. O CEO participa das discussões sobre as políticas de diversidade? Se sim, você consegue exemplificar como é a atuação dele?
6. Você percebe efetividade nas políticas de diversidade? Se sim, cite exemplos.
7. Qual a sua opinião sobre as ações afirmativas nas organizações (Lei de Cotas)?
8. Quais características você considera para selecionar pessoas?
9. Há ações que reforçam a contratação do público LGBT?
10. Há pessoas LGBT em sua área? Se sim, você percebeu alguma dificuldade de adaptação do sujeito?

11. Como você percebe o apoio do RH no processo de adaptação das pessoas LGBT?
12. Como foi a preparação para receber pessoas LGBT em sua área?
13. Alguém do seu time se sentiu à vontade para falar da orientação sexual?
14. Você já percebeu conflitos associados ao tema diversidade? Se sim, cite exemplos.
15. Você já presenciou ou percebeu alguma situação de desrespeito em relação ao processo de contratação de LGBT? Cite exemplos.
16. Você associa a diversidade no ambiente de trabalho a melhores resultados para a empresa? Caso seja visto como positivo, consegue dar exemplos?
17. Como é mensurado o resultado do programa de diversidade?

Informações profissionais do entrevistado - RH

1. Para você, o que é diversidade?
2. Há um programa de diversidade na empresa? O que você conhece desse programa?
3. A iniciativa em implementar um programa de diversidade na organização partiu de alguma área ou pessoa?
4. Há um plano de comunicação sobre diversidade estruturado?
5. Como surgiu a necessidade de criar políticas de sobre diversidade? Como elas estão estruturadas?
6. A eficácia da política de diversidade é mensurada? De que modo?
7. A diversidade no ambiente de trabalho é associada a melhores resultados para a empresa? Caso seja visto como positivo, consegue dar exemplos?
8. Você percebe se há apoio de outros gestores na manutenção da política de diversidade?
9. O CEO participa das discussões sobre as políticas de diversidade? Se sim, você consegue exemplificar como é a atuação dele?
10. Qual o posicionamento do RH sobre as ações afirmativas nas organizações (Lei de Cotas)?
11. Como se dá o processo de recrutamento e seleção na empresa sobre o olhar da diversidade?
12. Houve alguma alteração no processo de R&S ao incluir LGBT? Há priorização das universidades/escola na busca de candidatos?
13. Qual estratégia utilizada para atração e seleção de LGBT?
14. Há preparação dos gestores para receber empregados LGBT? O que é realizado?
15. É percebida alguma dificuldade em adaptar pessoas LGBT em alguma área específica?

16. Houve conflitos relacionados ao recrutamento de LGBT?
17. Houve a necessidade de adaptação de ambiente para a contratação de LGBT?

Informações profissionais do entrevistado – LGBT

1. Conte um pouco sobre sua trajetória de carreira
2. Para você, o que é diversidade?
3. Há um programa de diversidade na empresa? O que você conhece desse programa?
4. A iniciativa em implementar um programa de diversidade na organização partiu de alguma área ou pessoa?
5. Existem políticas de diversidade na organização? Se sim, o que elas discutem?
6. Você percebe se há apoio de outros gestores na manutenção da política de diversidade?
7. O CEO participa das discussões sobre as políticas de diversidade? Se sim, você conseguiria exemplificar como é a atuação dele?
8. Você percebe efetividade nas políticas de diversidade? Se sim, cite exemplos.
9. Qual a sua opinião sobre as ações afirmativas nas organizações (Lei de Cotas)?
10. O processo seletivo foi aderente à(s) política(s) de diversidade?
11. Você percebe ações que reforçam a contratação do público LGBT?
12. Você se sentiu acolhido em sua área quando entrou na organização? Identificou alguma barreira?
13. Há pessoas LGBT em sua área? Se sim, você percebeu alguma dificuldade de adaptação do sujeito?
14. Você sente que nesta organização há ambiente propício para falar de sua sexualidade?
15. Alguma vez sua sexualidade impediu ou impactou no seu encareiramento?
16. Como você percebe o apoio dos gestores na adaptação das pessoas LGBT na área?
17. Como você percebe o apoio do RH no processo de adaptação das pessoas LGBT?
18. Para você, como é ser um LGBT nessa organização?
19. Você se sente representado na empresa?
20. Você associa a diversidade no ambiente de trabalho a melhores resultados?