

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES**

RICARDO GONÇALVES DE SALES

**Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho:
análise das percepções sobre o papel da comunicação em organizações
participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT**

São Paulo

2017

RICARDO GONÇALVES DE SALES

**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**

Versão Corrigida

Dissertação apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação.

Área de Concentração: Interfaces Sociais da Comunicação

Linha de Pesquisa: Políticas e Estratégias de Comunicação

Orientadora: Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrari

São Paulo

2017

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Sales, Ricardo Gonçalves de, Ricardo Gonçalves de Sales
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 / Ricardo Gonçalves de Sales Sales, Ricardo Gonçalves de. -- São Paulo: R. G. S. Sales, Ricardo Gonçalves de, 2017.
134 p.: il.

Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação - Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.
Orientadora: Maria Aparecida Ferrari
Bibliografia

1. diversidade nas organizações 2. pessoas LGBT nas organizações 3. sexualidade e trabalho 4. interculturalidade 5. comunicação organizacional I. Ferrari, Maria Aparecida II. Título.

SALES, Ricardo Gonçalves de. Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho: análise das percepções sobre o papel da comunicação em organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT. Dissertação apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação.

Aprovado em 11/09/2017

Banca Examinadora

Prof. Dr. _____ **Instituição** _____
Julgamento _____ **Assinatura** _____

Prof. Dr. _____ **Instituição** _____
Julgamento _____ **Assinatura** _____

Prof. Dr. _____ **Instituição** _____
Julgamento _____ **Assinatura** _____

Aos meus pais, Antônio (*in memoriam*) e Lourdes, pelo exemplo, amor e suporte incondicionais.

AGRADECIMENTOS

Não seria exagero dizer que minha vida mudou no período em que esta pesquisa era realizada. Este trabalho me abriu novas perspectivas pessoais e profissionais, permitiu intenso aprendizado e trocas valiosas com pessoas queridas e às quais sou grato.

Agradeço à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, instituição na qual me graduei e concluí este mestrado, e que ocupa espaço entre as minhas melhores lembranças.

À minha orientadora, Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrari, por ter acreditado no potencial deste trabalho e ter acompanhado todas as etapas de sua realização com dedicação, generosidade e paciência. Obrigado pelo carinho, professora!

À minha mãe, Lourdes, pelo amor, compreensão e pelo incentivo a sempre procurar nos estudos um caminho para novas realizações.

Ao meu namorado, Ricardo, companheiro de vida, que me inspirou nos momentos de dificuldade e soube compreender que ausências e silêncios precisaram estar presentes em alguns momentos.

À minha irmã, Adriana, e ao meu sobrinho Lucas, cuja mera existência já me inspira a lutar por um mundo melhor.

Aos professores doutores Arthur Irigaray e Ricardo Alexino, pelas contribuições na banca de qualificação.

Aos professores doutores Ana Carolina Rodrigues, Claudia Lago, Flavio Barbosa, Joel Dutra, Julio Simões, Luis Guilherme Galeão-Silva, Marcus Orione, Maria Lívia Tourinho Moretto, Margarida Kunsch, Mariangela Haswani e Rosa Fischer, que me receberam com generosidade na ECA e em minhas andanças pelos cursos e faculdades de Antropologia, Administração, Direito e Psicologia.

Ao Pedro Jaime e ao Reinaldo Bulgarelli, pelas conversas inspiradoras e pelo trabalho que fazem em defesa da diversidade.

Aos amigos que fiz nesta jornada da pós-graduação, em especial Ana Carolina Siqueira, Ana Cristina Piletti, Anderson Lopes, Beatriz Trezzi Vieira, Denise Pragana, Emiliana Ribeiro, Gean Gonçalves, Leila Gasparindo, Maura Padula, Talles Rodrigues, Tariana Machado e Valdete Cecato.

Aos meus amigos, tantos e tão bons, que tiveram paciência para ouvir “não posso, tenho que cuidar do mestrado” muitas vezes.

À Siona, por me ajudar a entrar nos eixos (ou quase!) quando a coisa parecia descarrilhar.

À Elaine Gardinali, Julia Figueiredo e Karina Ferrara, pela parceria fundamental!

Ao Claudio Stefanini e ao John Franklin Arce, pelo apoio e incentivo.

Aos colegas da Aberje, pela quantidade de vezes que abriram espaço para as discussões sobre diversidade na comunicação.

Aos representantes das organizações que gentilmente aceitaram conceder entrevistas para esta pesquisa.

A todas as pessoas - nas agências de comunicação, nas empresas e nos movimentos sociais – que trabalham por uma sociedade mais empática, inclusiva e respeitosa.

A todas as pessoas que nos últimos anos compartilharam comigo histórias, notícias e opiniões utilizando a *hashtag* #MaisDiversidade nas redes digitais.

Temos o direito a ser iguais quando a nossa diferença nos inferioriza; e temos o direito a ser diferentes quando a nossa igualdade nos descaracteriza. Daí a necessidade de uma igualdade que reconheça as diferenças e de uma diferença que não produza, alimente ou reproduza as desigualdades.

(Boaventura de Sousa Santos)

RESUMO

SALES, Ricardo Gonçalves de. **Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho: análise das percepções sobre o papel da comunicação em organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT**. 2017. 134f. Dissertação (Mestrado). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

O propósito desta dissertação é analisar, entre organizações signatárias de compromissos com o respeito à diversidade sexual, quais as motivações para desenvolver políticas relativas ao assunto e quais percepções emergem sobre o papel da comunicação neste contexto. Foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, realizada por meio de entrevistas em profundidade, com 18 organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT. O estudo revelou que existe forte associação da existência de políticas de diversidade a resultados financeiros para as organizações, sobretudo na forma de mais inovação e engajamento dos empregados. A maior parte das empresas, porém, não possui mecanismos ou ferramentas para comprovar tal associação. Sobre o papel da comunicação, verificamos que prevalece uma percepção instrumental, que associa a atuação dos profissionais da área a atividades técnicas, e desconsidera o potencial estratégico de seu trabalho. Em relação à presença de pessoas LGBT nas empresas pesquisadas, constatamos avanços nos debates, mas dificuldades relacionadas sobretudo a características culturais da sociedade brasileira, percebida pelos entrevistados como machista e LGBTfóbica. O maior desafio ainda é a inclusão nas organizações de pessoas trans e de grupos historicamente excluídos e vulneráveis. Como contribuição acadêmica, este estudo buscou aproximar da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas assuntos que já são discutidos há algumas décadas em outros campos do saber, mas continuam pouco explorados nas referidas áreas, seja no Brasil ou no exterior.

Palavras-chave: diversidade nas organizações; pessoas LGBT nas organizações; sexualidade e trabalho; interculturalidade; comunicação organizacional; relações públicas.

ABSTRACT

SALES, Ricardo Gonçalves de. **Sexual diversity respect policies in the workplace: the analysis of the perceived role of communication in organizations participating in the LGBT Forum on Business and Rights**. 2017. 134f. Dissertation (Masters). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

The purpose of this dissertation is to analyze the motivations of organizations committed to sexual diversity when developing specific issue-related policies, and to identify emerging perceptions regarding the role played by communication in this context. A qualitative initial study, using in-depth interview techniques, was undertaken with 18 participating organizations in the LGBT Rights and Business Forum. The study revealed the existence of a strong relationship between the policies of diversity and financial returns which is manifest through innovation and employee engagement. Notwithstanding, the majority of the participants do not detain the mechanisms nor the tools required to evidence said relationship. Regarding the role of communication, we evidenced the prevalence of an instrumental perception that associates professional demeanor to technical activities and does not consider the strategic potential of the work carried out by said professionals. Regarding the presence of LGBT persons in participating organizations, we ascertained advances in the debate and difficulties related to the cultural traits of Brazilian society that is perceived by the respondents as mostly chauvinist and LGBTphobic. The most important challenge is to include trans persons and historically vulnerable groups who have been traditionally excluded. As an academic contribution, the study sought to approximate Organizational Communication and Public Relations in a discussion of issues that have been discussed for decades in other areas of knowledge. Said issues continue to be poorly examined; not only here but also outside Brazil.

Keywords: diversity in organizations, LGBT persons in organizations, work and sexuality, interculturality, organizational communication, public relations.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As 30 palavras mais citadas na categoria “diversidade como vantagem competitiva”.	92
Figura 2 - As 30 palavras mais citadas na categoria “percepções sobre o papel da comunicação”	97
Figura 3 - As 20 palavras mais citadas em referência à presença de pessoas trans nas organizações	117

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Categorias de análise e distribuição das referências entre as fontes	89
Tabela 2 - Distribuição das categorias entre as organizações participantes da pesquisa.	90

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Artigos sobre diversidade por país	64
Gráfico 2 - Artigos por “minorias sociais”	64

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais termos utilizados nos estudos sobre gênero e sexualidade	38
--	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	13
1 SEXUALIDADE E O LUGAR DA DIFERENÇA NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA	15
1.1 A sexualidade, dos gregos ao século XIX: brevíssimo histórico	16
1.2 Século XX: novas possibilidades para a compreensão da sexualidade	25
1.3 Algumas notas sobre a questão da transgeneridade	29
1.4 Surgimento do movimento LGBT e as especificidades do caso brasileiro	36
1.5 Os estudos/ativismo <i>queer</i> e a crítica à heteronormatividade	43
2 DIMENSÕES DA DIVERSIDADE: LUTAS SOCIAIS, POLÍTICAS DE GESTÃO E O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO	48
2.1 Globalização das reivindicações, fragmentação das identidades	49
2.2 Multiculturalismo e interculturalidade	53
2.3 Diversidade: das reivindicações dos movimentos sociais ao interesse das organizações	56
2.4 A gestão da diversidade: breve revisão da produção acadêmica da área de comportamento organizacional no Brasil e no mundo	62
2.5 Modelos, benefícios para as organizações e controvérsias das políticas de gestão da diversidade	66
2.6 Comentários a respeito da produção brasileira sobre pessoas LGBT no mundo do trabalho	74
2.7 Diversidade, Comunicação e Relações Públicas	76
2.8 Fórum de Empresas e Direitos LGBT: objeto de pesquisa	80
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E PESQUISA DE CAMPO	82
3.1 Descrição da metodologia da pesquisa	82
3.1.1 Amostra da pesquisa	83
3.1.2 Instrumento de entrevista	84
3.1.3 Operacionalização da coleta de dados	85
3.2 Categorias de análise	86
3.3 Análise dos resultados encontrados	88
3.4 Análise por categoria	91

3.4.1	Diversidade como vantagem competitiva	91
3.4.2	Percepções sobre o papel da Comunicação	96
3.4.3	Diversidade à brasileira	102
3.4.4	Diversidade como valor	107
3.4.5	Especificidades da questão LGBT	111
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	119
	REFERÊNCIAS	124
	APÊNDICES	132
	Apêndice 1 - Modelo de carta enviada às organizações convidadas a participar da Pesquisa	132
	Apêndice 2 - Roteiro de perguntas das entrevistas em profundidade	133

INTRODUÇÃO

“Como no amor, tudo começa com a curiosidade. Só persistindo porque há dúvida. Daí a impossibilidade de separar pesquisa e paixão”. A frase da semioticista Lucia Santaella nos parece perfeita para apresentar o processo que resultou nesta dissertação.

Diversidade nas organizações não é propriamente um tema novo, nem na agenda da academia, que o estuda desde 1973, nem na deste pesquisador, que realizou um trabalho de conclusão de curso sobre o assunto em 2008, quando concluiu a formação em Relações Públicas na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.

Nos últimos anos, porém, enquanto esta pesquisa era realizada, o tema ganhou mais repercussão e adquiriu notoriedade como um dos assuntos do momento, o que nos levou a uma intensa troca com a sociedade e seus representantes nas organizações, nos meios de comunicação, nos movimentos ativistas e nas universidades.

Um trabalho científico se faz com alguns recortes e os nossos foram guiados pela curiosidade. O olhar desta pesquisa recaiu especificamente sobre as questões que envolvem a população LGBT¹ (Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transgêneros) e as percepções sobre o papel da comunicação nos processos que envolvem políticas de diversidade nas organizações.

Falar sobre o “tema da moda” – ainda que ele não o fosse quando a pesquisa foi iniciada – envolveu voltar alguns passos atrás e resgatar como os assuntos sexualidade e diversidade fazem parte de um contexto histórico complexo e abrangente. Este exercício permitiu, inclusive, distinguir moda de modismo. Diversidade está, sim, na pauta, mas não nos parece que isso será algo passageiro.

O objetivo desta dissertação é identificar, entre organizações signatárias de compromissos com o respeito à diversidade LGBT no ambiente de trabalho, quais as motivações para desenvolver políticas relativas ao assunto e quais percepções emergem sobre o papel da comunicação neste contexto.

Além disso, como objetivos específicos, procuramos verificar se as políticas de diversidade trazidas das matrizes estrangeiras, no caso das empresas multinacionais, são adaptadas ao contexto brasileiro e, de forma geral, quais características culturais locais as

¹ O termo “LGBT” foi utilizado nesta dissertação considerando sua maior circulação na sociedade e relativa institucionalização dentro dos movimentos ativistas. Como se verá ao longo deste trabalho, em alguns contextos ou situações, há quem se valha de outras siglas para agrupar a população de lésbicas, gays, bissexuais, pessoas trans e outros representantes de sexualidade não-hegemônicas.

empresas identificam que favorecem ou dificultam a discussão sobre diversidade LGBT no cenário organizacional brasileiro.

Para tanto, iniciamos o trabalho com uma revisão bibliográfica sobre os temas sexualidade, diversidade e interculturalidade nas organizações. Foram considerados autores e obras de diferentes campos do conhecimento, de forma, inclusive, a aproximar da área da Comunicação saberes que já circulam nos campos da Administração, Antropologia, Psicanálise e Psicologia, por exemplo.

O campo da Comunicação é interdisciplinar por natureza e as trocas que estabelecemos com outras áreas do pensamento permitiram ter uma noção mais ampla e trazer uma perspectiva linear – até onde isso é possível – de temas, fatos e assuntos que nos apareceram dispersos quando iniciamos este percurso.

Assim, o Capítulo 1 apresenta um retrospecto das discussões sobre sexualidade, partindo de autores clássicos como Foucault (1984) e Freud (1980 [1905]), e alcançando reflexões mais contemporâneas sobre temas como gênero, transgeneridade, estudos/ativismo *queer* e histórico do movimento LGBT, no Brasil e no mundo.

Na sequência, o segundo capítulo se ocupa de apresentar a globalização e a questão das identidades como pano de fundo para introduzir os assuntos diversidade e interculturalidade nas organizações. Nosso objetivo, neste ponto, foi resgatar de que maneira estes temas chegaram ao mundo do trabalho e quais as visões, funcionalistas e críticas, têm destaque hoje na academia. Também abordamos de que maneira a questão da diversidade tem surgido nos campos da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas.

O Capítulo 3 traz os procedimentos metodológicos e as principais revelações das entrevistas realizadas com dezoito organizações signatárias dos compromissos do Fórum de Empresas e Direitos LGBT, nosso objeto de estudo. Os critérios para escolha das participantes, as categorias de análise e os resultados obtidos com a análise de conteúdo (BARDIN, 2011) são apresentados na sequência.

Por fim, as considerações finais trazem a opinião do pesquisador sobre o estudo e apresenta as contribuições, limitações e implicações dos resultados para futuras investigações.

1 SEXUALIDADE E O LUGAR DA DIFERENÇA NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

A discussão sobre sexualidade ocupa papel central na sociedade contemporânea. Seu apelo exerce influência em diversas esferas da vida social e são várias as instituições que disputam a primazia de produzir discursos e verdades sobre o assunto. O sexo está presente nos meios de comunicação, nas organizações, nas discussões políticas, nas propostas de revisão de planos educacionais, na pauta de movimentos sociais, no interesse da ciência, na mira das religiões e no cotidiano dos tribunais.

Mas isso não é propriamente uma novidade. Em diversos momentos históricos, o interesse pela sexualidade foi grande o suficiente para instigar reflexões, celebrar códigos morais e provocar reações apaixonadas. O que tem mudado é o olhar que se lança sobre o assunto, ora mais temeroso, ora mais complacente.

No primeiro capítulo desta dissertação, buscaremos apresentar algumas das discussões sobre sexualidade que têm dominado as Ciências Sociais nos últimos anos. São reflexões importantes, mas nem sempre bem conhecidas por leitores de outros campos do conhecimento ou que não têm afinidade com o tema. Nosso objetivo é aproximar este debate à área da Comunicação, uma vez que existe inter-relação entre esses saberes.

Inicialmente, retomaremos alguns dos principais movimentos que caracterizaram o entendimento que se teve da sexualidade até o século XIX, segundo, sobretudo, as indicações de Foucault (1984).

Na sequência, a discussão se aproxima da contemporaneidade com a apresentação de ideias que tiveram grande repercussão no século XX, a partir do pensamento de autores como Freud (1980 [1905]) e Beauvoir (1980 [1949]), que lançaram reflexões que permanecem paradigmáticas até os dias de hoje.

De maneira breve, resgatando o referencial de Scott (1995) e Rubin (1975), traremos também algumas considerações sobre os estudos de gênero, os quais caminham associados aos de sexualidade em alguns trabalhos.

Logo após, apresentamos um quadro dos termos mais recorrentes quando se fala da sexualidade humana. Em que pese a recusa a qualquer aprisionamento identitário, entendemos que a sistematização de alguns conceitos se faz necessária para facilitar a compreensão de leitores menos familiarizados com a temática.

Um dos assuntos que mais desperta curiosidade e gera dúvidas no campo da sexualidade é a questão das pessoas transgênero². Por isso, ainda que o grupo de pessoas travestis e transexuais não seja o foco exclusivo deste trabalho, tentaremos elucidar, em item específico, algumas das principais características e reivindicações desta população— que não é uniforme, evidentemente. Para tanto, recorreremos inicialmente a Bento (2006) e Pelucio (2004), autoras de destaque neste campo.

Retomando a tentativa de mostrar uma sequência histórica dos estudos e dos entendimentos da sexualidade, nos debruçamos sobre a segunda metade do século XX, que testemunhou o nascimento do movimento LGBT (Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transgêneros), o advento da epidemia de aids e o surgimento dos estudos/ativismo *queer*. Neste ponto, recorreremos a Butler (2015), Colling (2013), Facchini (2003) e outros autores brasileiros e estrangeiros de relevância.

A virada para o século XXI sinalizou a ampliação das demandas de grupos que reivindicam seu direito à diferença, além do aprofundamento dos debates em torno das interseccionalidades dos marcadores sociais da diferença e da crítica à heteronormatividade. Estes pontos serão melhor discutidos na parte final do capítulo.

1.1 A SEXUALIDADE, DOS GREGOS AO SÉCULO XIX: BREVÍSSIMO HISTÓRICO

Quando se lançou a contar a história da sexualidade, Foucault (1984) dedicou à Grécia Antiga um volume completo de sua trilogia publicada e revisou as práticas e a ética que vigoravam no período helenístico. Descobriu que naquela época havia o predomínio de códigos prescritivos, que mais orientavam sobre o uso dos prazeres (para os gregos, *aphrodisia*) do que restringiam ou apresentavam sanções àqueles que se lançavam a explorar as possibilidades do sexo.

No mundo grego, o foco recaía sobre as estéticas da existência, *techné*, as artes do viver. Assim, a preocupação maior estava no domínio de si, não no sentido de renúncia ao prazer sexual, mas no do autocontrole. As técnicas de si ocupavam o lugar que viria a ser assumido pelas técnicas de saber e poder, séculos mais tarde.

² O termo “transgênero” designa tanto pessoas que não se identificam com o gênero determinado no momento do nascimento quanto aquelas que experimentam vivências artísticas ou funcionais associadas ao gênero “oposto”. Nesta categoria, estão as mulheres e homens transexuais, as travestis, pessoas não-binárias e outras. Há quem adjective a palavra, referindo-se, assim, a “pessoas transgêneras”. Os termos serão melhor descritos nas páginas adiante.

Os conceitos predominantes eram os de *chrésis*, *enkrateia* e *sóphrosuné*. O primeiro está relacionado com os tipos de sujeição e o uso que se faz dos prazeres, os quais deveriam ser fruídos com temperança, de modo que o excesso não comprometesse a satisfação. Neste sentido, Foucault (1984, p.52), diria “questão não do que é permitido ou proibido dentre os desejos que se experimenta ou os atos que se comete, mas questão de prudência, de reflexão (...)”. Note-se que a preocupação na época em questão incidia sobre a quantidade e não sobre a natureza do ato sexual, como viria a acontecer mais tarde, com a emergência do cristianismo.

O segundo conceito, *Enkrateia*, é justamente este comedimento, o domínio de si. Para os gregos, o homem que tinha controle sobre si também estava habilitado para desempenhar papéis importantes na vida pública, pois “o domínio de si e o domínio dos outros são considerados como tendo a mesma forma” (FOUCAULT, 1984, p. 71).

Sóphrosuné, por sua vez, remetia ao estado que se pretendia alcançar com o autocontrole. O objetivo não estava na pureza ou retidão moral, mas num autodomínio que conduziria à liberdade. Foucault (1984, p. 74) reforça que “ser livre em relação aos prazeres é não estar a seu serviço, não ser seu escravo. O perigo que os *aphorodisia* trazem consigo é muito mais a servidão que a mácula”, uma vez que a liberdade era uma grande preocupação dos gregos.

Nos séculos seguintes, com a ascensão do cristianismo no Ocidente, os discursos sobre a sexualidade se transformaram. A noção pagã de autocontrole deu lugar à renúncia e à ideia de pecado. Se no mundo grego cada um sabia de si, o tempo que se seguiu ficou caracterizado por interdições e a crescente interferência de instituições que se propunham a normatizar o comportamento da humanidade.

Que não se imagine, porém, que houve apenas silêncio. Uma das grandes contribuições da obra de Foucault (2014), aliás, foi justamente a de desfazer o mito segundo o qual a sexualidade teria sido calada e só voltou a ter voz no século XX. Muito pelo contrário.

No primeiro volume de sua *História da Sexualidade*, o filósofo francês apresenta uma argumentação consistente e original para explicar que o sexo foi instado a falar muito antes disso.

Contrariando a “hipótese repressiva”, Foucault (2014) defende que a colocação do sexo em discurso, que já se esboçava há certo tempo, virou regra a partir do século XVII. Do mesmo modo, intensificaram-se as regulações via direito canônico, pastoral cristã e a lei civil.

Não é por acaso que este processo tenha acontecido no desenrolar de um novo sistema econômico, quando o capitalismo começava a ganhar mais relevância. Como diz Foucault (2014, p.10):

Se o sexo é reprimido com tanto rigor, é por ser incompatível com uma colocação no trabalho, geral e intensa; na hora em que se explora sistematicamente a força de trabalho, poder-se-ia tolerar que ela fosse dissipar-se nos prazeres, salvo naqueles, reduzidos ao mínimo, que lhe permitem reproduzir-se?

Percebe-se que a sexualidade, cada vez mais intensamente, era identificada como uma força potente, com ascendência sobre a economia, a vida cotidiana e a saúde das pessoas. E, se o sexo é assim tão poderoso, era preciso entendê-lo melhor, estudá-lo, dissecá-lo ao nível dos detalhes.

No século XVIII, explica Foucault (2014, p.28), o sexo se tornou questão de “polícia”, não como repressão da desordem, mas pela necessidade de vigiá-lo e regulá-lo “por meio de discursos úteis e públicos e não pelo rigor de uma proibição”. Ou seja, constituem-se sistemas para entender e produzir verdades sobre o sexo. É justamente esta “vontade de saber” que dá subtítulo ao primeiro volume da *História da Sexualidade*, do mencionado autor.

As novas preocupações com o sexo inserem-se no contexto do surgimento do poder, conceito que Foucault (2014) trabalharia em várias de suas obras. Trata-se de uma situação estratégica surgida no século XVIII, na passagem do Absolutismo para o que se convencionou chamar de sociedades disciplinadoras.

O poder é descentralizado, ou seja, provém de diversos lugares, e produz verdades e saberes. Sua materialização se dá no corpo, que é ao mesmo tempo instrumento e alvo do poder. A partir dos discursos, poder e saber se entrelaçam, numa complexa rede que levará à formação de dispositivos, outro conceito-chave no pensamento foucaultiano.

O dispositivo é um elemento de subjetivação, ou seja, a partir dele se produzem sujeitos. Ele engloba discursos, instituições, leis, enunciados científicos, proposições filosóficas, morais etc. Agamben (2009, p. 40) resume: “dispositivo é qualquer coisa que tenha de algum modo a capacidade de capturar, orientar, determinar, interceptar, modelar, controlar e assegurar os gestos, as condutas, as opiniões e os discursos dos seres viventes”.

Para Foucault (2014), a sexualidade é um dispositivo que ganhou relevância especial no século XVIII com o surgimento da ideia de população. Trata-se de uma novidade importante: o povo, massa algo amorfa de pessoas que presta fidelidade a um soberano, passa a ser visto como um grupo com fenômenos específicos e variáveis passíveis de controle. Logo, é possível e necessário acompanhar a expectativa de vida, fecundidade, hábitos alimentares e condições de saúde. Neste sentido, o autor afirma que:

No cerne desse problema econômico e político da população: o sexo; é necessário analisar a taxa de natalidade, a idade do casamento, os nascimentos legítimos e ilegítimos, a precocidade e a frequência das relações sexuais, a maneira de torná-las fecundas ou estéreis, o efeito do celibato e das interdições, a incidência das práticas contraceptivas (FOUCAULT, 2014, p. 29)

Ou seja, a conduta sexual da população como um todo se transforma em objeto de interesse, análise e intervenção do poder. Foucault (2014, p.154) batizará esta engrenagem, “que faz com que a vida e seus mecanismos entrem no domínio dos cálculos específicos”, de “biopolítica”.

Como é de se supor, os interesses se voltaram às expressões da sexualidade consideradas menos ortodoxas, como a masturbação, a homossexualidade, a sexualidade feminina e a da criança.

Aprofunda-se a percepção de um modelo hierárquico que estabelece o que é bom ou mau, o que é certo ou errado. Assim, a figura do sodomita³ e a da mulher ganham contornos inéditos até então.

Laqueur (2001), numa análise que se debruça sobre a questão do corpo e do gênero da Antiguidade Clássica ao século XX, traz algumas informações interessantes para se compreender o período de que estamos tratando. O autor explica que até o século XVIII os corpos masculino e feminino eram entendidos como versões de um único sexo, sendo o corpo da mulher uma forma inferior e invertida do corpo do homem.

Desta maneira, “a vagina é vista como um pênis interno, os lábios como o prepúcio, o útero como o escroto e os ovários como os testículos” (LAQUEUR, 2001, p. 16). Estes dois últimos, aliás, tinham o mesmo nome. O ovário só se “emancipou” mais recentemente, no século XIX, quando se assimilou a existência de dois corpos diferentes, o masculino e o feminino.

Costa (1995) explica que esta diferenciação entre os corpos não foi proposta a partir de avanços da ciência, mas sim porque surgiam, naquela época, questionamentos acerca do papel da mulher na sociedade e era preciso justificar a manutenção da desigualdade. Para tanto, filósofos e moralistas do Iluminismo teriam proposto a dessemelhança entre os sexos, antes mesmo de um respaldo científico.

Estes fatos dão dimensão de como as sexualidades não-hegemônicas foram tratadas historicamente e ajudam a compreender muitos dos vieses e preconceitos que se sustentam até hoje.

³ Sodomia não é sinônimo de homossexualidade. Silva (2006) lembra que a primeira expressão servia para designar “desvios” sexuais de diversa natureza, aos quais todos eventualmente poderiam sucumbir. O termo sodomia designava aqueles que praticavam sexo com animais, depositavam fluidos em uma cavidade que não a vagina ou se relacionavam com pessoas do mesmo sexo.

É no século XIX que nascem muitas das concepções que moldaram o pensamento contemporâneo sobre a sexualidade. A grande novidade deste período foi o aprimoramento das técnicas de poder. Se antes falava em biopolítica, aquela que se ocupava das populações, agora Foucault (2014) propõe a noção de biopoder, que assume elementos da anterior e acrescenta a seu arsenal as instituições que regulam a vida cotidiana.

Trata-se de um mecanismo refinado de controle e mapeamento dos modos de existência a partir das informações colhidas e observadas nas diversas instituições pelas quais podemos passar. A escola, o hospital, a Igreja, a prisão, a família e a caserna se transformam em espaços disciplinadores e voltados a tornar os corpos doces e úteis à produção. Segundo Foucault (2014, p.151)

Esse biopoder, sem a menor dúvida, foi elemento indispensável ao desenvolvimento do capitalismo, que só pôde ser garantido à custa da inserção controlada dos corpos no aparelho de produção e por meio do ajustamento dos fenômenos de população aos processos econômicos.

O biopoder se volta aos modos de fazer viver e deixar morrer, uma inversão ao binômio predominante à época do Absolutismo, quando apenas o soberano tinha a prerrogativa de permitir a vida ou causar a morte. Neste contexto, era preciso identificar aqueles que escapavam à normalização, os diferentes, e, portanto, nocivos à sociedade produtiva e higienizada.

Este papel de catalogação das diferenças e fiscalização da vida coube sobretudo à medicina e às recém-nascidas ciências humanas. O saber médico, amparado pela Psicologia e pela Sociologia, tratou de incitar o sexo a falar ainda mais no século XIX. Conforme Foucault (2014, p. 36): “o sexo se tornou, de todo modo, algo que se deve dizer, e dizer exaustivamente, segundo dispositivos discursivos diversos, mas todos constrangedores, cada um à sua maneira”.

Em nome da “verdade”, a ciência investiu em classificações, uma escolha bem coerente com uma noção que também surgia naquele momento, a de identidade. Segundo Margareth Rago⁴, o surgimento das grandes cidades e o aprofundamento das consequências das revoluções francesa e industrial deram espaço para um certo determinismo, ou seja, a ideia de que nós já nascemos de dada maneira.

Foi justamente a aposta na existência de uma essência fundadora, numa identidade rígida e fixa, que abriu margem para a sanha classificatória a que a medicina se lançou no século XIX.

Foucault (2014) diz que a ciência não apenas descreveu a sexualidade, mas também implantou os desvios, tratando de patologizar e depositar o carimbo da anormalidade sobre

⁴ Comunicação verbal. Palestra sobre *A História da Sexualidade*, no Ciclo Michel Foucault, promovido pelo Centro de Pesquisa e Formação do SESC São Paulo, em 17/6/2015.

práticas que foram vistas como corriqueiras em outros períodos históricos, quando menciona que:

Através de tais discursos, multiplicaram-se as condenações judiciais das perversões menores; anexou-se a irregularidade sexual à doença mental; da infância à velhice foi definida uma norma do desenvolvimento sexual e cuidadosamente caracterizados todos os desvios possíveis. (FOUCAULT, 2014, p. 40)

A medicina influenciava, mas também refletia os anseios de uma sociedade bastante conservadora, marcada pela influência do puritanismo vitoriano.⁵ Alguns pesquisadores, como Weeks (2000), chamam a atenção, entretanto, para a hipocrisia moral que predominava então:

(...) os indivíduos, especialmente homens, aparentavam respeitabilidade, mas faziam algo bem diverso. A sexualidade das mulheres era severamente regulada para assegurar a “pureza”, mas a prostituição era abundante. As doenças venéreas representavam uma grande ameaça à saúde, mas eram enfrentadas através de tentativas de controlar e regular a sexualidade feminina ao invés da masculina. (WEEKS, 2000, p. 13).

Uma das estratégias utilizadas pelos médicos para disciplinar os impulsos sexuais - sobretudo aqueles que envolviam a sexualidade feminina, a masturbação ou a homossexualidade - foi recorrer ao medo, como mencionam Foucault e Sennett (1981, p.11):

Nós estamos todos conscientes dos bizarros sintomas que a medicina vitoriana teve que inventar para o masturbador: cabelos crescendo de repente nas palmas da mão masturbadora, a língua inchando, os olhos distendendo, ou, no caso da mulher, o clitóris distendido rapidamente. Os médicos vitorianos tinham uma razão para inventar esses sintomas: desde que o desejo sexual em si estava secreto, escondido dentro do indivíduo, o médico ou outra autoridade só conseguiriam controle sobre o indivíduo pela criação de sintomas que exteriorizassem o desejo sexual.

É neste contexto de estímulo ao pânico e à repressão que surge pela primeira vez o termo “homossexualidade”. Fausto-Sterling (2001) assinala que a expressão apareceu em 1869 no texto de um reformador do direito alemão que sugeria criminalizar as práticas de sodomia.

Weeks (2000) concorda que a palavra tenha surgido em 1869, porém atribui sua origem a um escritor austro-húngaro que justamente se opunha à condenação da sodomia. A intenção de Karl Kertbeny seria apresentar a homossexualidade como uma variável normal da expressão da sexualidade humana. Este mesmo escritor teria cunhado a expressão “heterossexualidade”. Fausto-Sterling (2001) defende que o termo surgiu depois, em 1880, numa obra alemã que defendia a homossexualidade.

⁵ . O período conhecido como Era Vitoriana corresponde ao governo da Rainha Vitória, que esteve à frente da Inglaterra de 1837 a 1901. Foi uma época de prosperidade e paz para a população britânica, que usufruiu da riqueza gerada com as conquistas no exterior. Entretanto, é um tempo descrito como de extrema repressão sexual.

Seja qual for a versão mais acurada, é consenso que ambas as expressões são bastante recentes e surgiram no contexto de discussão sobre a criminalização de práticas consideradas menos ortodoxas. “A mera cunhagem de um novo termo não criou por passe de mágica as categorias de sexualidade do século XX, mas o momento parece marcar o início de sua emergência gradual” (FAUSTO-STERLING, 2001, p. 42). A autora faz menção ao surgimento de classificações para práticas já existentes.

Evidente que as práticas homossexuais são descritas há muito mais tempo. E Foucault (1984), inclusive, se ocupou de descrever o papel que elas desempenhavam na Grécia Antiga. Como vimos, o conceito predominante no mundo pagão era o de *aphrodisia*, e as relações entre homens faziam parte do cenário local. Os gregos não participavam do binarismo homossexualidade-heterossexualidade, que veio a se instalar posteriormente.

Margareth Rago⁶ lembra que o amor, *eros*, só era possível entre os iguais, e homem e mulher não desfrutavam do mesmo status naquela sociedade, que excluía, ainda, os escravos. Logo, só poderia haver amor entre os cidadãos, os homens livres.

Interessante observar que a reflexão grega orienta a moderação e condena não apenas os excessos, mas também a passividade sexual, “os quais são, para um homem, as duas formas principais de imoralidade na prática dos *aphrodisia*” (FOUCAULT, 1984, p.46). Ou seja, ainda que não houvesse uma ideia de normatividade, as prescrições se voltavam para os homens livres e que desempenham papel ativo no ato sexual, o que significava exercer sua sexualidade eventualmente sujeitando mulheres, rapazes passivos e escravos.

Voltando ao século XIX, é importante destacar que a emergência de um termo específico para designar as relações entre pessoas do mesmo sexo buscava promover uma diferenciação entre o sodomita, “visto como uma aberração temporária, enquanto que o homossexual pertencia a uma espécie própria” (WEEKS, 2000, p.15).

A homossexualidade, como categoria identitária, é uma invenção do século XIX. O sexo entre iguais, uma prática observada ao longo de toda a história, surge neste período como uma patologia, em contraposição à proclamada normalidade da heterossexualidade.

Pode-se pensar desde aquele momento, portanto, numa identidade homossexual. E, como tal, esta “espécie” pode ser estudada, classificada e explicada a partir de um sem-número de técnicas avalizadas pelo discurso científico. Pode também ser escutada e interpretada.

As técnicas de confissão passavam pela medicina e se estendiam pela Igreja, pela Justiça e outras instituições representantes do poder. O “fazer falar” produzia sujeitos. Mais

⁶ Comunicação verbal, conforme nota 4.

especificamente, eles se formavam a partir do que se entendia do que eles falavam. A interpretação, evidentemente, cabia àqueles mais bem posicionados nas instâncias que estimulavam as confissões.

Se por um lado é verdade que o estímulo ao discurso visava ao levantamento de informações e à criação de novas interdições, também o é, como lembra Foucault (2014, p. 111) “que a homossexualidade pôs-se a falar por si mesma, a reivindicar sua legitimidade ou ‘naturalidade’ e, muitas vezes, dentro do vocabulário e com as categorias pelas quais era desqualificada”.

Fausto-Sterling (2001) argumenta que aqueles homens (e, mais tarde, também as mulheres) que se identificavam como homossexuais, ao dividir suas angústias nos consultórios médicos, construía suas próprias autodescrições numa época em que não havia muitas referências fora daqueles espaços.

A psiquiatrização do prazer (FOUCAULT, 2014) ganhou destaque para além dos hospitais com os trabalhos de Havelock Ellis e Krafft-Ebing, que se dedicaram a classificar, descrever e emitir juízos morais sobre as práticas sexuais. Para Weeks (2000, p. 23), “a discussão sobre termos, no final do século XIX, assinala um novo esforço para redefinir a norma. Uma parte importante desse processo centrava-se na definição do que constitui a normalidade”.

Desta maneira, sexólogos e psiquiatras elaboraram manuais que catalogavam tanto as “perversões” quanto as características dos “pervertidos”. O mais famoso destes livros, *Psychopathia Sexualis* (1886), de Richard von Krafft-Ebing, constitui um verdadeiro tratado sobre a sexualidade e foi responsável por implantar ou descrever como “desvios” vários comportamentos.

Weeks (2000) argumenta que, antes de publicações como essas, não se poderia falar em categorias como a do homossexual e explica que:

Embora a homossexualidade tenha existido em todos os tipos de sociedade, em todos os tempos, e tenha sido, sob diversas formas, aceita ou rejeitada, como parte dos costumes e dos hábitos sociais dessas sociedades, somente a partir do século XIX e nas sociedades industrializadas ocidentais, é que se desenvolveu uma categoria homossexual distintiva e uma identidade a ela associada. (WEEKS, 2000, p. 26).

Como se vê, o autor defende que antes do século XIX a homossexualidade já existia, claro, mas a figura do homossexual, não. Ele explica também que, ainda que não houvesse a determinação de uma identidade, já existiam na Inglaterra desde o século XVIII subculturas de transgêneros. Estes espaços de interação permitiam troca de informações, compartilhamento de

experiências e tentativas de auto compreensão. Com o crescimento das cidades e a maior possibilidade tanto de interação social quanto de anonimato a subcultura homossexual ganhou mais relevância, sendo de conhecimento inclusive daqueles que não frequentavam os guetos.

O modelo de homossexual que surgiu da literatura médica era baseado numa perspectiva identitária e essencialista, e tentou explicar homens e mulheres homossexuais nos mesmos termos, embora o interesse recaísse sobre a sexualidade masculina. Médicos como Krafft-Ebing não apenas descreviam as características de comportamento como investiam em exames que se propunham a explicar as ações e prever tendências. Para isso, valiam-se, por exemplo, de análises de craniometria.

No Brasil dos anos 1930, Fry (1982) descreve que médicos influenciados por estas ideias atuavam em conivência com a polícia, que encaminhava aos laboratórios de antropologia criminal delinquentes homossexuais de classes mais pobres. A ideia era estudá-los a fim de determinar as causas sociais e biológicas da homossexualidade.

A medicina do século XIX tirou a homossexualidade do plano exclusivo do pecado e a trouxe para o da doença. Deste modo, tornou-se possível falar em cura e teve início toda uma sorte de modalidades de tratamento, dos psiquiátricos aos que apostavam na correção de distúrbios hormonais.

Krafft-Ebing, Havelock Ellis e outros médicos que se dedicavam a implantar e classificar como perversão alguns comportamentos podem ser considerados representantes da teoria da degeneração. Trata-se de uma corrente de pensamento nascida alguns séculos antes, que previa um futuro sombrio para a humanidade. Sob o argumento de evitá-lo, surgiram os ideais de pureza e eugenia.

Os médicos do século XIX acreditavam que a sexualidade era uma força tão intensa que seria capaz de levar à loucura. Por isso, a preocupação em controlá-la. Além da homossexualidade e da sexualidade feminina, outro ponto de interesse eram as pessoas intersexuais.⁷

Para Machado (2014), a intersexualidade desempenhou papel essencial nos debates sobre sexualidade no século XIX. A curiosidade em torno daqueles que nascem com

⁷ Intersexuais é a denominação atual daqueles que eram chamados “hermafroditas”, ou seja, pessoas que nascem com características biológicas dos sexos masculino e feminino. Na maioria das vezes, cabe aos médicos e à família determinar, ainda na infância, qual o sexo da criança, providenciando cirurgias “corretivas” que vêm sendo questionadas. Grupos de ativistas intersexuais têm crescido, sobretudo nos EUA, onde a letra “I” tem sido incorporada à luta dos representantes das sexualidades não-hegemônicas, resultando, em alguns contextos, na sigla LGBTI.

características biológicas dos dois sexos era grande e estimulou discussões sobre o que, afinal, define um homem ou uma mulher. A autora aprofunda o debate, quando afirma que:

Desde o século XIX, a intersexualidade tem aparecido na bibliografia e na prática médica por meio de um duplo registro: como lugar do experimento, das intervenções e das teorizações sobre a diferença sexual (o que caracteriza e o que torna um corpo “biologicamente” masculino ou feminino?) (...) A cada iminência de risco, acionam-se práticas de intervenção normatizadoras e modos de compreensão que tentam recompor a dicotomia sexual como imperativo da natureza. A cada experimento, a cada reiteração do binarismo nos corpos e a cada nova teorização, novas instabilidades. (MACHADO, 2014, p. 144).

A reflexão em torno das questões – o que caracteriza um homem? e uma mulher? – motivou no século XX debates sobre gênero e sexualidade, os quais discutiremos mais adiante.

1.2 SÉCULO XX: NOVAS POSSIBILIDADES PARA A COMPREENSÃO DA SEXUALIDADE

Caminhando para o seu fim, o século XIX testemunhou o nascimento de uma nova ciência, a Psicanálise. Sigmund Freud, também médico e contemporâneo de Havelock Ellis e Krafft-Ebing, propôs uma abordagem original, que viria a ter grande impacto sobre o entendimento da sexualidade.

Enquanto seus pares investiam na patologização e nas ideias essencialistas - baseadas na lógica do “nasceu assim” - Freud dizia que o desejo sexual advinha da confluência entre aspectos biológicos e fatores externos (SILVA, 2006).

Ao mesmo tempo em que pode ser vista como parte do arsenal do poder e mais um dispositivo voltado a capturar e mapear a sexualidade, a Psicanálise também é celebrada por seu caráter revolucionário. Se é verdade que os consultórios psicanalíticos se constituíram em mais um espaço de confissão e exame da sexualidade, também é incontestável que Freud apresentou uma abordagem bastante inovadora para seu tempo. Foucault (2014, p. 129) reconhece e reforça que:

E a posição singular da Psicanálise no fim do século XIX não seria bem compreendida se desconhecêssemos a ruptura que operou relativamente ao grande sistema de degenerescência: ela retomou o projeto de uma tecnologia médica própria do instinto sexual, mas procurou liberá-la de suas correlações com a hereditariedade e, portanto, com todos os racismos e eugenismos. Pode-se muito bem fazer, agora, a revisão de tudo o que podia existir de vontade normalizadora em Freud; pode-se, também, denunciar o papel desempenhado há anos pela instituição psicanalítica; contudo, na grande família das

tecnologias do sexo que recua tanto na história do Ocidente cristão e entre as que empreenderam, no século XIX, a medicalização do sexo, ela foi, até os anos 1940, a única que se opôs, rigorosamente, aos efeitos políticos e institucionais do sistema perversão-hereditariedade-degenerescência.

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

Percebe-se que, em que pese a utilização de termos como “invertido” para se referir ao homossexual, e “normal” para falar da heterossexualidade, Freud inaugura um pensamento bem à frente de seu tempo. Para ele, a sexualidade como um todo é um problema a ser desvendado e a orientação homoafetiva é mais uma das possibilidades pulsionais.

Silva (2006) lembra que Freud considerava a homossexualidade um desvio da norma, mas não uma enfermidade. Desta maneira, a Psicanálise não poderia ser pensada como instrumento de “cura”. O próprio Freud mencionou em um texto de 1935, e publicado em 1951, conhecido como *Carta a uma Mãe Americana*. Nele, o autor responde ao pedido de ajuda de uma mãe de um homossexual:

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

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

O saber médico alcançava diversas esferas da sociedade, inclusive a jurídica. Fry (1982, p. 100) lembra que Leonildo Ribeiro tentou influir nas discussões sobre a inclusão do crime de “homossexualismo”⁸ no Código Penal, de forma que “atos libidinosos entre indivíduos do sexo masculino [fossem] reprimidos, impondo a ambos participantes detenção de até um ano”.

De acordo com Fausto-Sterling (2001), muitos estudiosos atribuem o início dos modernos estudos sobre homossexualidade ao trabalho de Alfred Kinsey. Em 1948, ele publicou uma das mais amplas pesquisas sobre sexualidade até hoje.

Kinsey fez um levantamento para verificar as preferências e comportamentos sexuais de adultos norte-americanos. Seu relatório contrariava o esquema binário que dividia as pessoas apenas entre aquelas exclusivamente heterossexuais ou homossexuais, propondo que o desejo poderia ser transeunte.

Tanto para homens quanto para mulheres, foi utilizada uma escala de 0 (100% heterossexual) a 6 (100% homossexual), com variáveis que sugeriam tipos de atração menos rígidos. Assim, propunha-se a categoria “bissexual” (3), caracterizada por um equilíbrio de desejo por ambos os sexos, além de outras classificações – que tendiam, num extremo, à heterossexualidade, com episódios mais ou menos intensos de homossexualidade, ou também o oposto disso.

O trabalho de Kinsey provocou bastante polêmica na sociedade norte-americana quando foi lançado, e seguiu como uma importante referência para muitas pesquisas na área de sexualidade. As principais críticas de outros profissionais se voltavam contra a amostra da pesquisa, que, segundo eles, privilegiou pessoas brancas, ignorando recortes étnico-culturais.

Contemporâneo ao *Relatório Kinsey*, o livro de Simone de Beauvoir, *O Segundo Sexo*, publicado na França em 1949, é outra obra de referência que resiste ao passar das décadas. Considerado uma das mais importantes publicações do feminismo, o livro da filósofa francesa é relevante por analisar a situação da mulher na sociedade e, sobretudo, por trazer ideias sobre gênero que são até hoje apropriadas por coletivos e movimentos organizados.

Beauvoir (1980 [1949]) cunhou a célebre expressão “não se nasce mulher, torna-se mulher”, rejeitando qualquer essencialismo e apontando a importância da cultura como fator moderador na determinação dos papéis de homens e mulheres na sociedade.

Foi apenas em 1968, com a publicação de *The Homosexual Role*, de Mary McIntosh, que a homossexualidade foi apresentada como algo de interesse do campo social, e não apenas das ciências médicas.

⁸ Este era o termo utilizado na época. Nas últimas décadas, o movimento LGBT tem feito um esforço didático no sentido de educar a sociedade para a utilização da expressão “homossexualidade”.

Embora não seja regra, os estudos sobre sexualidade frequentemente são associados aos de gênero, seja para demarcar as especificidades da sexualidade feminina seja para apontar as necessidades e reivindicações das pessoas trans.

O termo “gênero” costuma ser utilizado nas ciências humanas para destacar o caráter sociocultural das diferenças existentes entre homens e mulheres. Para Scott (1995, p.21), “o gênero é um elemento constitutivo de relações sociais baseado nas diferenças percebidas entre os sexos, e o gênero é uma forma primeira de significar as relações de poder”.

Scott (1995), professora norte-americana e importante teórica do movimento feminista, afirma que as estruturas hierárquicas que sustentam a sociedade estão baseadas em compreensões supostamente naturais do que seria o masculino ou o feminino. Assim, perpetuam-se, por exemplo, ideias de qual seria o papel do homem e da mulher na família e no trabalho.

Haraway (2004, p. 235) segue nesta linha, acrescentando que “o gênero é um sistema de relações sociais, simbólicas e psíquicas no qual homens e mulheres estão diferentemente alocados”. Num texto que resgata os referenciais marxistas, psicanalíticos e as ideias de importantes feministas, a autora procura descrever de que forma as categorias “homem” e, sobretudo, “mulher” foram construídas historicamente de forma a legitimar papéis e justificar opressões.

Um trabalho particularmente relevante nestes estudos é o de Gayle Rubin. Em 1975, a pesquisadora publicou o artigo *The Traffic in Women: Notes on the 'Political Economy' of Sex*, no qual apresentava o “sistema sexo-gênero”, tendo como ponto de partida as formulações de Lacan, Lévi-Strauss e também do marxismo. A autora trabalha com os conceitos de natureza e cultura para propor a reflexão em torno de como as construções sociais incidem sobre os aspectos biológicos do sexo, determinando limitações e indicando possibilidades.

Rubin (1975) dialoga com os conceitos de modos de produção, patriarcado e parentesco, e suas ideias sofreram algumas modificações ao longo do tempo. Em 1984, ela publica *Thinking Sex*, outro ensaio que viria a ter grande repercussão. Neste texto, a autora reconhece limitações no que defendia até então e passa a entender que sexualidade e gênero devem ser analisados como categorias independentes, e não mais no “sistema sexo-gênero”, que ela havia proposto anos antes. A distinção seria importante para o exame mais apurado da natureza de cada opressão – se vinculada ao gênero ou à orientação sexual, por exemplo.

É necessário recuar um pouco no tempo para melhor compreender a origem dos estudos de gênero e a influência deste debate no feminismo. Neste momento, no entanto, antes de prosseguir, consideramos importante uma pausa para conceituar os principais termos que

envolvem os estudos e pesquisas sobre gênero e sexualidade, e que serão mais frequentemente utilizados nesta dissertação. O Quadro 1 é uma tentativa didática de clarear alguns conceitos.

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

Conceito	Definição aproximada
Sexo	É uma classificação biológica e está relacionada a produção hormonal, capacidade reprodutiva e genitália. Está no nível "machos" e "fêmeas". Indica como a pessoa foi identificada ao nascer.
Gênero	Pode ser compreendido como uma construção sociocultural que tem início mesmo antes do nascimento. Determina expectativas sociais, acesso a oportunidades e definição dos papéis esperados de homens e mulheres.
Identidade de gênero	É o gênero com o qual a pessoa se identifica e cujo reconhecimento reivindica. Pode ou não estar alinhado ao gênero atribuído no nascimento.
Cisgênero	Abrange as pessoas que se identificam com o gênero atribuído no momento do nascimento.
Transgênero	Engloba pessoas que não se reconhecem no gênero atribuído no momento do nascimento.
Intersexual	Pessoa que nasceu com as características biológicas dos dois sexos. No passado costumavam ser chamadas de "hermafroditas".
Homem transexual	Pessoa que reivindica reconhecimento social e legal como homem. No nascimento, foi identificada como do sexo feminino.
Mulher transexual	Pessoa que reivindica reconhecimento social e legal como mulher. No nascimento, foi identificada como do sexo masculino.
Travesti	Trata-se de uma identidade em disputa, eminentemente latino-americana, e não há consenso absoluto acerca da melhor definição. Algumas travestis são pessoas que não se identificam com a classificação binária homem-mulher, e entendem-se como integrantes de um terceiro gênero. O processo de identificação pode ser marcado por posicionamento político e recortes de classe e raça, sobretudo, como se verá mais à frente. Deve-se utilizar o artigo feminino, ou seja, "a travesti".
Não-binário	Pessoa que não se identifica com nenhum dos gêneros ou se percebe como uma combinação deles. Refutam o sistema binário homem-mulher. Em inglês, <i>genderqueer</i> .
Orientação afetivo-sexual	Identifica a atração afetivo-sexual. Não tem linearidade obrigatória com a identidade de gênero. Assim, pessoas transgênero também podem ter diferentes orientações afetivo-sexuais.
Assexual	Pessoa que não sente atração sexual por pessoas de qualquer gênero. Podem, no entanto, desenvolver relações e parcerias afetivas.
Heterossexual	Pessoa que sente atração afetivo-sexual por pessoas de gênero diferente daquele com o qual se identifica.
Homossexual	Pessoa que sente atração afetivo-sexual por pessoas de gênero igual àquele com o qual se identifica. Podem ser gays ou lésbicas.

Bissexual	Pessoa que sente atração afetivo-sexual por indivíduos de qualquer gênero.
-----------	--

Fonte: o pesquisador.

Convém ressaltar que o Quadro 1 não esclarece a totalidade de termos que envolve os estudos sobre gênero e sexualidade tampouco se propõe a ser uma taxonomia sobre o assunto. Além disso, algumas classificações – como as identidades de travestis e pessoas transexuais - muitas vezes se legitimam a partir dos processos de autoidentificação e de vivências pessoais. Desta maneira, as pessoas envolvidas podem questionar os conceitos expostos e atribuir a si outras possibilidades de denominação e narrativas, mais condizentes com a realidade que experimentam.

1.3 ALGUMAS NOTAS SOBRE A QUESTÃO DA TRANSGENERIDADE

Retomando o que vimos anteriormente, a obra de Beauvoir (1980 [1949]) deixou um legado importante e inspirou trabalhos que discutiam gênero e sexualidade. A ideia de que “torna-se mulher”, ao mesmo tempo em que chamou a atenção para as especificidades da condição feminina, também abriu precedente para o surgimento, mais tarde, do paradigma de “identidade de gênero”. Trata-se de uma noção importante quando se estuda as reivindicações e características identitárias das pessoas transgênero.

Segundo Cossi (2010), o conceito de gênero foi levado à Psicanálise em 1964 pelo psiquiatra norte-americano Robert Stoller. O médico revisou algumas teorias freudianas sobre sexualidade, sem conquistar consenso. Em seus estudos, propôs uma diferenciação entre o sexo biológico e a vivência social ou psíquica da sexualidade. A não coerência entre estes elementos era entendida como patológica, raciocínio que ainda tem espaço no campo do saber médico.

A identidade de gênero, de acordo com Stoller, se expressaria na pessoa a partir da convicção que ela tem de pertencer ao gênero oposto àquele atestado quando da identificação de seu sexo biológico. Este processo aconteceria muito precocemente, ainda por volta dos dois ou três anos (COSSI, 2010), como demonstram, inclusive, os recentes debates sobre crianças transexuais.

Para Stoller, o surgimento da identidade transexual estaria relacionado a dificuldades de resolução do complexo de Édipo. Segundo o mecanismo descrito por Freud, de maneira bastante resumida, nas situações “tradicionais”, o menino, que tem a mãe como primeiro objeto de amor, enxerga o pai como um entrave, um rival que precisa ser posto de lado. O conflito é

resolvido quando se impõe a ameaça de castração, e o menino se identifica com o pai, indo, mais tarde, buscar uma mulher para ocupar aquele lugar que um dia foi da mãe. Uma situação inversa, mas com algumas peculiaridades, aconteceria no caso das meninas.

Pois no caso das crianças transexuais, dirá Stoller, este processo não se daria da mesma maneira. Bento (2006) explica que, para o psiquiatra norte-americano, a mãe do transexual seria uma mulher com grande inveja dos homens e que desenvolveria uma relação de tamanha simbiose com seu filho que impediria o conflito edípiano de se instaurar. “A inveja do pênis se transforma, metaforicamente, em ‘inveja da vagina’. O pênis, significante universal, perde seu poder e é transformado em ‘uma coisa que não me deixa viver’, ‘um pedaço de carne entre as pernas’” (BENTO, 2006, p.125). A autora, uma das maiores especialistas do Brasil nos estudos sobre transgeneridade, faz referência a frases, ditas por pessoas transexuais que demonstram a sensação de inadequação com o próprio corpo.

A transgeneridade desperta curiosidade e interesse há muito tempo, porém nos últimos anos esse movimento se intensificou a partir da maior visibilidade das pessoas transexuais, que têm buscado ocupar espaços de privilégios aos quais antes tinham acesso ainda mais restrito – como a universidade, por exemplo.

Além disso, recentemente a mídia tem dado destaque a casos de pessoas famosas que são transexuais bem como a histórias que envolvem a transexualidade na infância, assuntos que costumam chamar a atenção das audiências.

A transexualidade segue alvo de disputa dos discursos de saber e poder, que, por diferentes vias e de maneira geral, reforçam a ideia de patologização das identidades trans.

Se Stoller encaminhou a questão para o campo da Psicanálise, Harry Benjamin o fez no sentido da biologia. De acordo com Bento (2006), este último, um endocrinologista alemão, estabeleceu parâmetros do que seria o verdadeiro transexual. Os indicadores buscavam diferenciar este “transtorno” de outros, como a homossexualidade e a travestilidade.

Ainda hoje, prevalece na medicina a noção de que a transexualidade é uma patologia, como atesta seu registro na CID-10, a classificação internacional de doenças, e no DSM-V, o manual diagnóstico estatístico de transtornos mentais da Associação Americana de Psiquiatria.

Desta maneira, no Brasil, por exemplo, pessoas transexuais que desejam retificar seus documentos ou se submeter à cirurgia de redesignação sexual⁹ precisam passar por um processo que envolve acompanhamento médico e psicológico por pelo menos dois anos.

⁹ Cirurgia de redesignação sexual, ou transgenitalização, são termos preferíveis a “mudança de sexo”. Dá-se o nome de processo transexualizador ao conjunto de procedimentos para que o corpo adquira as formas do gênero

Além da terapia, há o “teste de vida real” (usar diariamente roupas do gênero com o qual se identifica), tomar hormônios e realizar exames de personalidade. (BENTO; PELUCIO, 2012). Somente após a confirmação do diagnóstico de disforia de gênero é que os passos seguintes podem ser dados, no sentido da adequação do gênero àquele com o qual a pessoa se identifica.

O processo de confirmação da transexualidade, tal como é conduzido hoje, visa identificar “transexuais verdadeiros” (COSSI, 2010). Trata-se de uma aposta identitária questionável. De um lado, os profissionais de saúde guiam-se a partir de manuais e teorias que patologizam a questão. De outro, as pessoas transexuais costumam saber o que deve ser dito para obtenção do laudo que atesta sua condição. Inicia-se, assim, uma pantomima em que um lado tenta avaliar com rigor médico questões que nem sempre cabem num relatório e o outro fornece respostas que, supõe, são as que se deseja escutar.

Ativistas transexuais¹⁰ relatam, por exemplo, que os profissionais de saúde têm expectativa de uma linearidade imediata entre identidade de gênero e orientação sexual. Assim, espera-se que uma mulher transexual (sexo biológico masculino, pleiteia reconhecimento do gênero feminino) tenha atração afetivo-sexual apenas por homens. A possibilidade de ela ser uma mulher transexual lésbica e, portanto, sentir desejo por outras mulheres seria um entrave para obtenção do laudo que garante o direito à retificação de nome ou, eventualmente, e caso essa seja a vontade da pessoa que o postula, à cirurgia de redesignação sexual.

Uma das principais reivindicações de ativistas e pessoas trans é a despatologização do gênero, o que significa dar a elas autonomia sobre seus próprios corpos e identidades, não cabendo à medicina, à justiça ou ao Estado legislar sobre o assunto.

Neste sentido, Amara Moira (2017, p.365) lança a seguinte reflexão, que também explica a etimologia dos termos “cisgênero” e “transgênero”:

Cis, trans: antes de tudo, metáforas. Cisjordânia, região que margeia o Rio Jordão. Cisplatina, antigo nome do Uruguai, região que ocupa um dos lados do Rio da Prata. Transamazônica, o que cruza a Amazônia; transatlântico, o que atravessa o Atlântico. Cisalpino, transalpino. A isomeria geométrica da Química Orgânica, onde "cis" são os átomos que, ao dividirmos a molécula ao meio, permanecem de um mesmo lado do plano e "trans" os que permanecem em lados opostos. O próprio dicionário Houaiss, trazendo a etimologia de *cis* como "da preposição latina de acusativo *cis* 'aquém, da parte de cá de' (por oposição a *trans*)". E inúmeros outros exemplos. Metáforas, sempre metáforas. Aquilo que cruza, que transpassa, que atravessa e aquilo que permanece sempre dum mesmo lado, que margeia, que não cruza, que

com o qual a pessoa se identifica. Este processo pode incluir terapia hormonal, procedimentos cirúrgicos e a cirurgia de redesignação sexual (JESUS, 2012).

¹⁰ O exemplo foi citado por diversas pessoas transexuais palestrantes no ciclo Gêneros em Trânsito, oferecido pelo Centro de Pesquisa e Formação do SESC São Paulo entre os dias 3 e 8 de agosto de 2015.

deixa de cruzar, tudo em função duma dada linha. É possível imaginarmos a utilização de um desses termos sem, de pronto, nos referirmos ao outro? É partindo dessa pergunta retórica que ousou afirmar que o discurso médico, ao nomear como "trans" a nossa maneira peculiar de existir, de reivindicar existência, automaticamente nomeou a outra maneira, a sua maneira, não-trans, como "cis", cabendo-nos apenas pensar formas de fazer com que as duas imagens propostas nessa metáfora, aquilo-que-cruza e aquilo-que-deixa-de-cruzar, se traduzam em sentidos mais palpáveis.

Embora não se considerem portadoras de qualquer patologia, algumas pessoas transexuais se movem no sentido de fazer “concessões estratégicas”, expressão descrita por Bento e Pelucio (2012). Existe o receio de que a despatologização tire a terapia hormonal e a cirurgia de redesignação sexual dos procedimentos cobertos pelo Sistema Único de Saúde (SUS), daí a permanência da classificação ser vista por alguns como um “mal necessário”.

Cossi (2010) aponta que uma leitura da Psicanálise a partir das inovações propostas por Lacan nos anos 1970 permitiria tirar a transexualidade do campo da doença e inseri-la no da singularidade de cada sujeito.

Outra demanda da população transexual brasileira é a aprovação de uma lei de gênero, a exemplo do que houve na Argentina, em 2012. No país vizinho, um expediente votado pelo congresso garante direitos fundamentais, como a retificação de nome sem a necessidade de autorização da justiça ou realização de cirurgia de redesignação sexual (ALVES; JESUS, 2010).

A transexualidade mobiliza preconceitos, valores pessoais e a curiosidade dos que estão à sua volta. Alguns têm a expectativa de que tudo será “resolvido” com a cirurgia, quando o binarismo de gênero voltará a prevalecer e os corpos emitirão mensagens menos dúbias sobre suas origens e desejos. A ansiedade em torno de uma pretensa “normalidade”, entretanto, não cerca da mesma maneira todas as pessoas trans.

No caso das travestis, por exemplo, o terreno das classificações é bem mais irregular, o que torna difícil definições esquemáticas e estanques a respeito deste grupo. Sob uma abordagem talvez essencialista e sujeita a contestações, pode-se afirmar que travestis são pessoas identificadas como do sexo masculino no momento do nascimento, mas que desempenham papel de gênero mais próximos do campo feminino. Costuma-se reivindicar o posto de terceiro gênero a esta identidade, que refuta o binarismo masculino-feminino e tem seu processo de autoidentificação construído de maneira diferente do das pessoas transexuais.

A este respeito, Pelucio (2004, p. 129), em artigo sobre gênero, corpo e sexualidade, considera “sintomático que a grande maioria das travestis seja proveniente das classes populares e média-baixa, enquanto as transexuais, que se definem a partir de categorias próprias das ciências médicas, sejam mais comuns nas classes média e alta”.

De fato, é perceptível que a categoria travesti muitas vezes se articula mais detidamente aos marcadores de raça e classe associados à negritude e aos estratos sociais menos favorecidos. As mulheres trans, por sua vez, são mais associadas à pele branca, maior escolaridade e – por vezes, sem ser regra - grau superior de politização da própria identidade.

Mais uma vez, cabe reiterar que não se trata de propor qualquer taxonomia sufocante que aprisione as identidades e limite as diversas possibilidades de existência. Falando de categorias, nosso objetivo é deixar claro ao leitor leigo quais são os principais grupos, características e reivindicações quando se abordam as sexualidades não-hegemônicas.

Seria até incoerente, sobretudo falando de travestis, investir em classificações fechadas. Pelucio (2004, p. 139) compara-as a seres dúbios, não “uma justaposição de metades, mas outra coisa. Esses corpos ‘incongruentes’ desafiam a ordem binária e classificatória”.

Interessante pensar em como as travestis ao mesmo tempo em que se valem das tecnologias do biopoder, descritas por Foucault (2014), são também alvo delas. O corpo exerce uma centralidade na constituição destas identidades, que conservam a materialidade fálica do masculino, mas promovem intervenções que aproximam seus traços às características das mulheres.

Se considerarmos a autoidentificação como critério mais relevante, é possível que nem todas as travestis reivindiquem sua existência com um terceiro gênero. Algumas podem se incluir na categoria de pessoas não-binárias, aquelas que não se consideram pertencentes a nenhum gênero ou se percebem como uma fusão deles. Outras alternativas também são possíveis.

Existe uma miríade de definições para as diversas formas de vivência e expressão da sexualidade. Aqui, procuramos focar nas identidades de homossexuais, pessoas transexuais e travestis, que são aquelas que aparecem com mais frequência no campo de pesquisa desta dissertação – as grandes organizações e suas políticas de diversidade sexual.

1.4 SURGIMENTO DO MOVIMENTO LGBT E AS ESPECIFICIDADES DO CASO BRASILEIRO

Os anos 1960 foram particularmente movimentados e relevantes para os grupos sociais minorizados¹¹. Foi neste período que os negros norte-americanos, liderados por Martin Luther

¹¹ O termo “minorizados” é utilizado por Ferreira (2006) em substituição a “minorias”. A troca procura acentuar os expedientes político-econômicos que deslegitimam determinados grupos, que, muitas vezes - como é o caso das mulheres e das pessoas negras no Brasil – constituem a maior parcela da população. Nem sempre são minorias em

King, tomaram as ruas de Washington e de outras cidades dos Estados Unidos exigindo o fim do racismo institucionalizado a que estavam submetidos. Também nesta década, a segunda onda¹² do feminismo passou a denunciar com mais intensidade as desigualdades enfrentadas pelas mulheres tanto na vida particular como no trabalho e nos espaços públicos.

O período foi significativo também para lésbicas, gays, bissexuais e pessoas trans. O ano de 1969 assinala, ao menos simbolicamente, o surgimento dos movimentos dos representantes das sexualidades não-hegemônicas como uma categoria política, em processo de organização e reivindicação de direitos.

O estopim se deu no bar *Stonewall Inn*, frequentado principalmente por homossexuais em Nova York, nos Estados Unidos. Eram comuns as batidas policiais e cenas de preconceito, quando os frequentadores resolveram se insurgir. Os confrontos abertos chamaram a atenção para a situação a que aquele grupo era submetido e levaram à maior articulação das pessoas homossexuais, bissexuais e trans, que reivindicavam, sobretudo, direito à visibilidade.

A respeito do surgimento do ativismo LGBT nos Estados Unidos – ainda que não fosse chamado desta maneira nos anos 1960 -, Silva (2006) destaca algumas informações interessantes. Primeiramente, é preciso considerar que os fatos se dão de forma processual e muitas vezes refletem movimentos acontecidos no passado.

Assim, Stonewall é o ponto alto de uma narrativa que começou a se desenhar algumas décadas antes. Em 1924, surge nos Estados Unidos a primeira organização gay. Tratava-se de uma experiência bastante embrionária, inspirada pelo que já havia acontecido na Alemanha alguns anos antes.

Algum tempo depois, em 1933, com o fim da Lei Seca e a volta da liberação da comercialização de álcool, diversas cidades norte-americanas testemunharam a abertura de bares. Alguns destes estabelecimentos eram voltados à socialização de homossexuais, ainda que este fato fosse obrigatoriamente “maquiado”.

Silva (2006) aponta que uma das inúmeras restrições que regulavam o processo para se obter uma licença para a comercialização de bebidas alcoólicas era justamente não autorizar

termos numéricos, mas, também quando o são, têm alguns de seus direitos ignorados, sobretudo por não ocuparem os espaços de poder e de representação social – o que inclui o mercado de trabalho formal. Importante salientar, porém, que a palavra “minorias” não tem, nas Ciências Sociais, caráter quantitativo. Seu conceito está mais relacionado às ideias de poder e representatividade.

¹² Tradicionalmente, costuma-se dividir o movimento feminista em três ondas. A primeira teve início no século XIX e representou a luta das sufragistas pelo direito ao voto. A segunda onda surgiu nos anos 1960 e tratou de denunciar as várias desigualdades existentes entre homens e mulheres. A terceira onda, a partir dos anos 1990, incentiva reflexões acerca das interseccionalidades, além de buscar ampliar o repertório de experiências, para além daquelas vividas por mulheres brancas e de classes média e alta. Importante ressaltar que o movimento feminista não é uniforme. Existem diversos feminismos, que congregam ou divergem sobre pontos como prostituição e pornografia, aceitação ou não de pessoas trans em suas fileiras etc.

estabelecimentos voltados ao público homossexual. Assim, os poucos espaços existentes funcionavam de maneira bastante discreta e à base de pagamento de suborno a policiais, prática que culminaria nos acontecimentos de Stonewall, anos mais tarde.

Mais adiante, os anos 1940 foram marcados pela influência da Segunda Guerra Mundial, que teve impacto em diversos setores, é uma das responsáveis pelo aumento de mulheres no mercado de trabalho e influenciou também o ativismo homossexual.

Neste sentido, ainda de acordo com Silva (2006), o fato mais significativo foi a formação de redes de suporte e relacionamento entre homossexuais. Estas redes surgiram entre as mulheres que ficaram nos Estados Unidos e também entre os homens que estavam no *front*. A proximidade e o contexto teriam permitido um compartilhamento de experiências que facilitaria, finalizado o confronto, a articulação em torno de reivindicações comuns e também a maior visibilidade de identidades historicamente marginalizadas. Segundo Silva (2006), “em outras palavras, podemos dizer que a guerra trouxe consigo importantes transformações nas dinâmicas psicossociais e psicopolíticas da sociedade em geral, assim como nas relativas ao coletivo lesbigoay” (SILVA, 2006, p. 158).

Quase no fim da década de 1940, as pesquisas de Kinsey, já mencionadas anteriormente, também colaboraram para dar visibilidade à questão homossexual, sobretudo pela afirmação de que pelo menos 10% dos homens norte-americanos mantiveram ou mantinham algum tipo de relação homossexual.

Os anos subsequentes registraram o surgimento, em diversas cidades norte-americanas, de organizações voltadas aos direitos dos homossexuais. Persistia, entretanto, a perseguição da polícia, a cobrança de propina e a exigência de “favores sexuais” nas batidas em bares frequentados por gays e lésbicas.

Enfim, em 1969, os frequentadores do *Stonewall Inn*, localizado no bairro do Village, em Nova York, resolveram se insurgir. A este respeito, consideramos simbólico registrar dois apontamentos, lembrados por Silva (2006, p.167). Ainda que não se tenha absoluta clareza da totalidade de acontecimentos daquela noite de 28 de junho¹³ de 1969, é dito que o estopim da revolta foi a agressão que uma lésbica sofreu de um policial. Houve tensão e cerco à polícia, e uma pessoa trans teria gritado: “Já lhes deram o dinheiro, mas aqui tem um pouco mais!”, incentivando os manifestantes a lançarem moedas nos policiais.

¹³ O 28 de junho é considerado Dia Internacional do Orgulho LGBT, em alusão aos episódios relatados. Embora seja comum, deve-se evitar falar apenas em “orgulho gay”, de forma a não restringir o alcance das reivindicações a apenas um grupo identitário, composto por homens homossexuais. Dentro do próprio movimento LGBT, existem discussões acerca da visibilidade e necessidade de ampliação de espaço para as outras categorias, sobretudo as lésbicas e pessoas trans.

Narrar estes episódios, mesmo sem evidências incontestáveis de sua veracidade, é importante para aplacar o processo de apagamento de determinados grupos dentro do movimento LGBT. Stonewall entrou para a história como um acontecimento quase que exclusivamente gay, o que é incorreto e desconsidera a participação das lésbicas e pessoas trans no processo de afirmação das sexualidades que contestam a existência de uma matriz heterossexual.

No Brasil, a ditadura militar (1964 – 1985) dificultava a organização de grupos sociais, os quais poderiam ser vistos pelo regime militar como opositores, ainda que sua pauta não se opusesse diretamente à dos ditadores.

Como agravante, as questões ligadas à sexualidade instigam julgamentos morais e podem ferir suscetibilidades religiosas, o que era particularmente comum num período em que se realizavam atos como as marchas pela família. Na época, eram ainda mais corriqueiras as agressões policiais a travestis (FRY, MACRAE, 1983) e as manifestações explícitas de preconceito.

O movimento homossexual brasileiro, articulado de forma mais organizada, surgiu na segunda metade da década de 1970. Neste período, ainda existia – como ainda existe, sobretudo considerando alguns recortes sociológicos - muita confusão entre sexo, gênero e orientação sexual, o que tornava difícil até mesmo definir o que era a homossexualidade.

Uma pesquisa de campo realizada nesta época por Peter Fry (1982) chamava a atenção para as diferenças entre os sistemas classificatórios e hierarquizantes da sexualidade existentes nas diversas regiões brasileiras. O autor percebeu que o entendimento predominante no Norte do país destoava daquele que era comum nas cidades maiores, Rio de Janeiro e São Paulo.

Na periferia de Belém, no Pará, havia uma clara oposição entre “homens” e “bichas”, sendo atribuídas aos primeiros as características de virilidade, papel de ativo sexual e de gênero masculino. Assim, o “homem” poderia heterossexual ou homossexual. Às “bichas”, necessariamente homossexuais, eram associados papéis de passivo sexual e de gênero feminino. Ou seja, a “oposição” não se dava em torno da orientação sexual – *héteros* de um lado, *homos* do outro - mas sim a partir da forma como participava do ato sexual e da performance de gênero¹⁴, se condizente ou não com o sexo biológico.

Desta maneira, mesmo homens que se relacionavam com outros homens conservavam sua masculinidade às vistas da sociedade local, desde que atendessem às expectativas de conduta direcionadas ao sexo masculino (ativos e com comportamento viril). Peter Fry (1982) batizou

¹⁴ Introduzimos, aqui, um conceito de Butler (2015) que será melhor explicado adiante, quando tratarmos dos estudos/ativismo *queer*.

este sistema de “hierárquico”, pois as relações não se davam entre iguais. As “bichas” não eram entendidas como homens, o que numa sociedade machista reduzia drasticamente sua importância.

Na mesma época, nas grandes cidades brasileiras, prevalecia outro sistema de classificação das identidades sexuais masculinas, a partir dos grupos “homens” e “entendidos”. Os primeiros, heterossexuais, com papel sexual ativo e com expressões sociais associadas ao masculino. Os “entendidos”, por sua vez, apresentavam variação de classificação dentro da própria categoria de forma mais complexa que as “bichas”, uma vez que também eram homossexuais, mas podiam desempenhar papéis sexuais ativos ou passivos e “performavam” seu gênero de forma associada ao masculino ou ao feminino.

“O mundo masculino deixa de se dividir entre homens másculos e homens efeminados, como no primeiro sistema, e se divide entre “heterossexuais” e “homossexuais”, entre “homens” e “entendidos”, aponta Fry (1982, p. 94). Esta classificação simétrica, ou de igualdade, entende que homens que se relacionam com outros homens, os “entendidos”, não necessariamente desempenham papel de gênero feminino, igual às “bichas”. Assim, o que os diferencia de homens heterossexuais pode ser apenas a orientação sexual, uma novidade em termos de classificação.

O trabalho de Fry (1982) segue como uma importante referência nos estudos sobre sexualidade no Brasil. Além disso, ao apontar a variedade de classificações e a dificuldade de obtenção de consenso em torno de algumas ideias, dá pistas sobre o cenário plural em que surgiram os primeiros grupos de ativistas homossexuais do país.

Desde os anos 1960, já havia registros de alguma movimentação na imprensa¹⁵, mas apenas em 1978, no contexto de relativo enfraquecimento da ditadura militar, surge o jornal *Lampião da Esquina*, que desempenhou importante papel no estímulo à articulação de coletivos homossexuais.

Silva (2006, p. 200) destaca que, desde o primeiro editorial, o *Lampião* já sinalizava forte caráter político e de denúncia, além de demonstrar solidariedade a outros grupos alvo de preconceito e tidos como aliados naturais. “Indubitavelmente, o *Lampião* nasceu na esteira de Stonewall e dos movimentos que lhe sucederam e constituiu, no Brasil, em uma das portas de construção do movimento LGBT nacional”.

¹⁵ Green (2000) registra a importância do jornal *O Snob*, que existiu entre 1963 e 1969. Embora não seja o primeiro periódico do gênero que circulou no país, ele foi o mais duradouro e estimulou a criação de diversos outros jornais caseiros no período em questão.

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

O grupo tinha ramificações na imprensa e na Universidade de São Paulo (USP), onde aconteciam algumas reuniões. Composto inicialmente por vinte homens, em pouco tempo ganhou a adesão de mulheres e estimulou a criação de outras agremiações no país.

Na primeira metade dos anos 1980, havia coletivos homossexuais na maior parte das grandes cidades brasileiras, o que permitiu maior visibilidade e também alguma expectativa de influência nas questões políticas do país. Um grupo chegou a participar, em 1980, das manifestações do Dia Do Trabalho no ABC Paulista, empunhando uma faixa que denunciava o preconceito contra o trabalhador homossexual (SILVA, 2006).

Deve-se também a esses grupos a criação do termo “orientação sexual”, em torno do qual os movimentos LGBT contemporâneos ainda investem bastante energia com a finalidade pedagógica de explicar quais expressões são mais corretas para se tratar do tema (em oposição a “opção sexual”).

A década de 1980, que também assinalou o enfraquecimento e fim da ditadura militar no Brasil, parecia promissora às liberdades individuais. Até que o surgimento da aids, “um fantasma que percorre os leitos, as paqueras e os flertes” (PERLONGUER, 1987), instaurou pânico e perseguição.

A doença era descrita na imprensa como “câncer gay” e estava associada inicialmente aos ambientes liberais de cidades norte-americanas, como Nova York e São Francisco. Os primeiros casos foram registrados no Brasil em 1982, e a síndrome foi ganhando as páginas dos jornais com cada vez mais intensidade à medida em que se descobriam ou se suspeitavam de novos doentes.

A aids também teve impacto sobre a constituição dos movimentos de homossexuais. Facchini (2013) registra que a “segunda onda” dos coletivos – aqueles que surgiram depois do *Lampião da Esquina* e do SOMOS – tinha também grupos que buscavam se desvincular de aspectos “marginais” da homossexualidade. Este processo de higienização buscava romper a associação entre os gays e a aids, com vistas à obtenção de mais apoios num ambiente democrático em reconstrução.

Era grande a preocupação com o estigma de ser associado a uma doença sexualmente transmissível, sobretudo num momento em que o medo se espalhava. Perlongher (1987, p. 52)

descreve que a crise da aids alimentava uma ideia de “restauração”: “Chegou-se longe demais, paga-se agora a culpa pelos excessos libidinosos! Um retorno ao casal, uma volta à família, a morte definitiva do sexo anônimo e impessoal...”. O antropólogo, importante estudioso da homossexualidade no Brasil, relata o conservadorismo que ganhava espaço, citando frases que costumavam ser ditas naquele período.

Silva (2006) destaca que, se por um lado houve um recrudescimento do discurso homofóbico, por outro a aids fez surgirem redes de solidariedade bastante amplas e não necessariamente baseadas em identidade. Em pouco tempo, ficou claro que a doença não era uma exclusividade gay e estava, na verdade, relacionada a práticas de risco, como o sexo desprotegido. Assim, grupos de heterossexuais e homossexuais adoentados, seus familiares e amigos viram-se em situação parecida.

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

A aids trouxe também consequências às pesquisas e ao ativismo nos Estados Unidos. A questão da teoria *queer*, que surge neste período, será tratada mais adiante, ainda neste capítulo.

No Brasil, a quantidade de coletivos LGBT amargou uma redução significativa na segunda metade da década de 1980. Seja pelo estigma da aids, pela crise econômica ou pela sensação de liberdade que a democracia em recomposição trazia, fato é que o número de organizações políticas voltadas às questões homossexuais desabou.

Facchini (2013) anota que o II Encontro Brasileiro de Homossexuais, organizado pelo Grupo Gay da Bahia, em 1984, registrou apenas quarenta participantes, representando cinco grupos diferentes. O número é o mais baixo da série histórica, que foi se recompondo nos anos seguintes.

Embora em menor quantidade, os militantes organizados desempenharam papel importante ao discutir e divulgar as demandas do movimento. Tanto que em 1985, em meio à crise da aids, o Conselho Federal de Psicologia aprovou resolução que excluía a homossexualidade de sua lista de patologias, uma reivindicação histórica dos ativistas.

Trata-se de uma conquista significativa, sobretudo se considerarmos que a Organização Mundial da Saúde só excluiria a homossexualidade de seu catálogo de doenças anos mais tarde, em 17 de maio de 1990, outra data importante para o movimento, e considerada o Dia Internacional Contra a Homofobia.

No início dos anos 1990, o número de grupos organizados voltou a crescer, no que Facchini (2013) classifica como o “reflorescimento” do movimento homossexual brasileiro.

Com experiência acumulada e acesso à comunidade, os coletivos desempenharam papel fundamental no desenvolvimento e coordenação de políticas governamentais de combate à aids. Alguns grupos, recebendo recursos públicos, tornaram-se organizações não-governamentais, num processo de institucionalização inédito até então.

Porém, há que se ressaltar o contexto em que as demandas dos homossexuais chegaram ao Governo:

A entrada das pautas do movimento nas políticas públicas não se deu, portanto, pelo reconhecimento das demandas de cidadania de LGBT ou pela criação de conselhos de direitos, mas pela política de saúde e, mais especificamente, a política de combate às DSTs e aids. (FACCHINI, 2011, p. 14)

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

Se é verdade que a aids estigmatizou a população LGBT e trouxe consequências psicológicas que duram até hoje, também o é que ela foi responsável por dar maior visibilidade à categoria. Tanto que o mercado passou a demonstrar interesse por este segmento emergente.

Nos anos 1990, surgem novas publicações voltadas ao público homossexual, como as revistas *Sui Generis* e *G Magazine*. Além disso, agências de turismo, de relacionamentos e casas noturnas lançam produtos voltados especificamente a esta parcela da população, valendo-se da onda GLS (Gays, Lésbicas e Simpatizantes).

O conceito era uma versão local do *gay friendly* norte-americano, e buscava incluir na rota de consumo de serviços e produtos voltados aos homossexuais também os heterossexuais que não tinham preconceito contra aquele grupo. Convém lembrar Canclini (1999, p. 239), para quem “a sociedade de consumo incorpora o ‘estranho’ como diferença representada para e no consumo”.

Percebe-se neste momento que as políticas públicas abriam espaços aos homossexuais sob a rubrica das preocupações com a saúde, enquanto as empresas o faziam com o intuito de ampliar mercados consumidores – o que mantinha e criava novas exclusões, na medida em que nem todos podem comprar.

Porém, há que se admitir que a entrada em cena do mercado aumentou significativamente a visibilidade dos homossexuais, gerando fatos positivos, o que era particularmente importante após uma década tão difícil quanto a de 1980.

Os anos 2000 trouxeram maior pluralidade nas discussões, com o aumento de trabalhos acadêmicos e a proliferação de Paradas do Orgulho por todo o país. Facchini (2011) relata, citando dados da Prefeitura de São Paulo, que a Parada de 2007 teria levado 3 milhões de pessoas à região da Avenida Paulista. Os números podem ser questionados, sobretudo hoje, quando existem ferramentas mais variadas de medição, mas, de fato, o evento foi histórico e reuniu uma multidão, de acordo com relatos na imprensa.

A homossexualidade passou a ser retratada com mais naturalidade na produção cultural, como filmes e telenovelas, ocupou espaço diferente no noticiário, não apenas associada a aspectos negativos, e ganhou as discussões políticas com grande intensidade.

Em 2011, em decisão histórica, o Supremo Tribunal Federal reconheceu a legitimidade das uniões entre pessoas do mesmo sexo. Na sequência, o Conselho Nacional de Justiça emitiu notificação a todos os cartórios do país sobre a obrigatoriedade de se registrar o casamento civil de homossexuais.

Os avanços aconteceram também em meio a retrocessos, como é próprio da dinâmica social. Ainda é grande a pressão de grupos fundamentalistas que tentam, no Congresso Nacional, reduzir direitos ou fragilizar a legitimidade das pautas da população LGBT.

Além disso, muitas gestões, de variadas afiliações ideológicas, assumem posições ambíguas, acenando à militância nos momentos eleitorais, mas evitando confronto com os conservadores na prática cotidiana.

Soma-se a isso a dificuldade de se aprovar as discussões sobre gênero e sexualidade nos planos municipais de educação e o preconceito no mercado de trabalho. Deve-se ressaltar, ainda, o histórico de negação de cidadania a determinados grupos, sobretudo à população trans e àqueles homossexuais que trazem outros marcadores sociais de diferença¹⁶, como os mais velhos, negros ou pobres.

¹⁶ O conceito de marcador social da diferença ocupa, hoje, espaço significativo nos estudos de Antropologia. Tem sido comum refletir as questões de gênero, raça/etnia, orientação sexual, identidade de gênero, classe social, entre outras, a partir das intersecções destas categorias. Assim, é possível verificar com maior precisão, por exemplo, as especificidades da condição da mulher quando se acrescentam a cor, a orientação sexual ou outro marcador. Pensar isoladamente gênero ou qualquer outra categoria fornece menos pistas do que quando se busca articular alguns conceitos. Não se trata meramente de uma “soma de opressões”, mas de um mecanismo de compreensão que considera, inclusive, a multiplicidade de identidades que habita cada um de nós e que são acionadas em diferentes contextos. Para saber mais, recomenda-se a leitura de Brah (2006) e Crenshaw (1995).

1.5 OS ESTUDOS/ATIVISMO *QUEER* E A CRÍTICA À HETERONORMATIVIDADE

Atualmente, o debate sobre a sexualidade é bastante plural e abarca tanto reflexões dos estudos acadêmicos quanto relatos de vivências pessoais e contribuições dos movimentos de ativistas. Muitas vezes, estes diversos pontos de observação se interseccionam, o que faz, por exemplo, com que a universidade hoje seja, também, um espaço político e de reivindicação de visibilidade e de direitos. A teoria *queer* se alia a essas ideias, mesclando leituras, pesquisa e ativismo.

A origem dos estudos/ativismo *queer* é bastante dispersa. Se levarmos em conta os aspectos contextuais que possibilitam a emergência de uma corrente de pensamento, é preciso considerar a importância dos movimentos vanguardistas dos anos 1960, dos textos publicados por Gayle Rubin e outras autoras e autores nos anos 1970 e o surgimento da epidemia de aids nos anos 1980.

Esta ressalva é importante para não apagar as contribuições de diferentes autoras e autores, espalhados pelos Estados Unidos, França, Brasil e outros países, que forneceram massa crítica para as reflexões que se seguiram.

De todo modo, costuma-se situar o surgimento da teoria *queer* na segunda metade dos anos 1980, nos Estados Unidos. Miskolci (2015) lembra que, desde seu início, reflexão e ativismo estiveram juntos, no cenário de pânico e preocupação que marcou a aparição da aids.

Se no Brasil o enfrentamento da epidemia uniu movimentos sociais e Estado, na conjuntura de redemocratização do país, nos EUA, por outro lado, o confronto foi grande e explícito. O governo republicano de Ronald Reagan hesitou em tomar medidas em relação à aids, temendo que o patrocínio a políticas públicas de prevenção e tratamento da doença – o “câncer gay”, como era chamada - poderia levar à perda de votos entre os eleitores conservadores.

Num cenário marcado pelo medo, os ativistas gays e lésbicas radicalizaram seu discurso, pois ficavam mais evidentes as fraturas que existiam entre suas demandas e as de determinados setores da sociedade. As concessões de tolerância com a homossexualidade mostravam seus limites e o resultado era um retorno ao estigma e mortes às centenas de doentes de aids, que não contavam senão com a solidariedade de alguns amigos e familiares.

A teoria *queer* se apropria de um termo que, em inglês, é considerado um palavrão, um xingamento. A palavra “*queer*”, que sempre foi usada para ofender, é ressignificada em outros

termos, num movimento que procura desidratar seu potencial agressivo e, ao mesmo tempo, apresentar novas maneiras de se pensar a sexualidade¹⁷.

Miskolci (2015, p. 24) lembra que a principal problemática *queer* não é exatamente a da homossexualidade, mas a da abjeção, “o espaço que a coletividade costuma relegar àqueles e àqueles que considera uma ameaça ao seu bom funcionamento, à ordem social e política”. Desta maneira, não existe incoerência que heterossexuais se identifiquem com o *queer*, trabalhem com sua analítica ou mesmo se juntem ao seu ativismo.

A questão *queer* se volta contra a normalização dos corpos, da sexualidade e o estreitamento das possibilidades de existência. A recusa à normalização, mesmo quando se consegue aprovação de leis e garantia de direitos dentro do sistema estabelecido, é uma das bandeiras do movimento.

Uma norma que costuma ser denunciada é a da heteronormatividade, a expectativa de que todos, independentemente de seus desejos, orientação sexual ou identidade de gênero, organizem suas vidas a partir da suposta naturalidade e coerência da matriz heterossexual.

Colling (2015) explica que até os anos 1970 predominava a ordem da heterossexualidade compulsória, ou seja, as relações afetivas e sexuais deveriam necessariamente ser constituídas com parceiros de sexo diferente. Com a despatologização das vivências homossexuais, este discurso perdeu força. Ainda que o preconceito persista, o saber supostamente científico deu seu aval a outras possibilidades de experimentação dos afetos e desejos.

Assim, a expectativa em torno da norma de que sejam todos heterossexuais se desloca para o campo da heteronormatividade, uma prescrição de organização da vida. Segundo Colling (2015, p. 40), “enquanto na heterossexualidade compulsória todas as pessoas devem ser heterossexuais para serem consideradas normais, na heteronormatividade todos devem organizar suas vidas conforme o modelo heterossexual”.

Colling (2013, p. 419) aponta, ainda, que na sociedade, mesmo dentro dos coletivos LGBT, costuma haver uma exaltação da heteronormatividade:

Em muitas falas e ações, por exemplo, enaltecemos *apenas* quem deseja constituir família, casar e ter filhos, os gays masculinizados e ativos, as lésbicas femininas, e criticamos as pessoas que consideramos promíscuas, os gays afeminados, as passivas, as lésbicas masculinizadas, as trans

¹⁷ Algo parecido tem acontecido no Brasil com palavras como “bicha”, “sapatão” e “viado” (com “i” mesmo). As expressões, historicamente utilizadas para ofender, têm sido apropriadas pelos coletivos LGBT e utilizadas com naturalidade, de forma a neutralizar o caráter pejorativo que elas carregam. A propósito, Berenice Bento (2015) propõe que os estudos *queer* sejam traduzidos no contexto brasileiro como “estudos transviados”.

trabalhadoras do sexo. Não se trata de ser contra os direitos à união estável e ao casamento, mas de não transformar isso em modelo para *todas* as pessoas.

Neste ponto, fica mais evidente que o *queer* abarca questões que extrapolam a orientação sexual e a identidade de gênero. Todos aqueles que se veem constrangidos a aderir à norma – mulheres solteiras ou casais que optam por não ter filhos, por exemplo – podem se ver contemplados nas reflexões e ativismo do movimento.

A teoria *queer* se insere no quadro dos estudos pós-estruturalistas e teve grande influência de pensadores como Jacques Derrida e Michel Foucault. Historicamente, seu nome foi cunhado pela historiadora Teresa de Lauretis. Spargo (2017) destaca também o pensamento de Eve Sedgwick na formulação destes estudos.

Uma das principais expoentes da teoria *queer* é Judith Butler, a quem coube dissecar alguns dos principais conceitos com os quais o movimento trabalha hoje.

Salin (2013), recuperando algumas dessas ideias centrais, explica que Butler desfaz a distinção entre sexo e gênero, argumentando que todos os corpos são necessariamente “generificados” desde sua existência social. É sabido, por exemplo, que mesmo antes do nascimento, tão logo se identifique o sexo biológico, o bebê é inserido na cultura e nas expectativas e “obrigações” que cercam o gênero com o qual, costumam esperar os pais, ele vá se identificar.

Pois para Butler (2015, p. 69) o gênero não é algo estanque, mas sim uma performatividade. A autora define gênero como “um conjunto de atos repetidos no interior de uma estrutura reguladora altamente rígida, a qual se cristaliza no tempo para produzir a aparência de uma substância, de uma classe natural de ser”.

Butler (2015) critica esta estrutura que estimula e exige a existência de gêneros inteligíveis, regulados pela matriz da heterossexualidade, e onde se espera “coerência” entre sexo, gênero, prática sexual e desejo. Esta linearidade é essencialista por excelência, pois pressupõe o gênero e o desejo como variáveis absolutamente naturais e anteriores a qualquer construção sociocultural.

Problematizar a questão do gênero leva inevitavelmente a uma crítica à miopia que divide as pessoas entre homens e mulheres, heterossexuais e homossexuais, e ignora as diversas possibilidades que existem nos meios-termos. Louro (2001) recorda que esta crítica já surgia em Jacques Derrida, para quem a lógica ocidental opera a partir de binarismos. Elege-se uma ideia fundante, tida como correta ou original, e, a partir deste ponto, uma outra, classificada como oposta, ou mesmo subordinada.

Butler (2015) acredita que os corpos que escapam à norma da matriz da heterossexualidade e sua expectativa de coerência estão destinados à abjeção, ao campo das vidas que têm menos valor. Os corpos mais abjetos costumam ser aqueles que desafiam as convenções de gênero. Basta lembrar da situação de travestis e pessoas transexuais no Brasil, por exemplo.¹⁸

O *queer* se estrutura como uma proposta pós-identitária, o que enseja algumas desavenças com os coletivos LGBT, já que a aposta na identidade é justamente uma das responsáveis pela “sopa de letrinhas” que buscam ser contempladas na sigla deste movimento. Como exemplo, atualmente, para dar conta da pluralidade de demandas e identificações, tem-se chamado, em alguns contextos, o coletivo de “LGBTQTIA” (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Travestis, *Queer*, Intersexuais e Assexuais) – mesmo com a contradição de incluir um movimento não-identitário, como o *queer*, neste grupo.

O apelo à identidade é apontado por Colling (2013) como uma estratégia para obtenção de direitos. Citando Gayatri Spivak, o autor lembra também o uso recorrente pelos movimentos LGBT do “essencialismo estratégico”, a prática de se ater à suposta naturalização das identidades para conseguir a aprovação de leis e outras garantias.

Os estudos/ativismo *queer* se diferenciariam desta proposta justamente por não acreditar em identidades fixas. Para esta corrente, as identidades são fluidas, não hierárquicas e estabelecidas contextualmente. Ou seja, contrariando a tendência a rótulos e classificações definitivas, o *queer* propõe uma política que não fixe o sujeito em pontos determinados e conviva com a transitoriedade de nossa condição.

Esta reflexão desafia mesmo a ideia de “minorias”. Primeiramente, porque o conceito de minoria pressupõe que a maioria seja heterossexual, quando não há certeza de como os desejos e afetos se encaminhariam não fosse o reforço reiterado da norma. A este respeito, Miskolci (2009, p. 151) lembra que “a despeito de suas boas intenções, os estudos sobre minorias terminavam por manter e naturalizar a norma heterossexual. ”

Além disso, se não somos um só algo, mas vários, e se nos construímos contextualmente, a partir da variedade de “eus” que nos habitam, como estabelecer o que é uma minoria? E a partir de quais recortes? É possível convocar a suposta identidade homossexual

¹⁸ Segundo estatísticas do Grupo Gay da Bahia e da Associação Internacional de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgêneros e Intersexuais (ILGA), as travestis e pessoas transexuais são alvo prioritário de assassinatos motivados por preconceito e intolerância, entre a população LGBT, no Brasil. Foram 340 assassinatos motivados por LGBTfobia apenas em 2016. Destes, 144 envolvem travestis e pessoas transexuais. Também é baixíssima a expectativa de vida deste grupo na América Latina. De acordo com a Comissão Interamericana de Direitos Humanos, 80% das pessoas trans assassinadas tinham 35 anos ou menos quando o crime ocorreu.

de alguém sem considerar, por exemplo, as interseccionalidades de raça e classe social, que podem determinar as vivências da sexualidade?

São algumas reflexões que a teoria *queer* nos desperta. Este referencial tem renovado as discussões sobre sexo e gênero e ajudado a repensar a questão das políticas de diferença e de diversidade, como veremos no próximo capítulo.

2 DIMENSÕES DA DIVERSIDADE: LUTAS SOCIAIS, POLÍTICAS DE GESTÃO E O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

A questão da diversidade no ambiente de trabalho tem mobilizado algumas organizações nos últimos anos, incluindo as multinacionais que operam no Brasil. A maior presença nas empresas - mas também o registro de algumas ausências - de mulheres, negros, pessoas com deficiência, população LGBT e outros grupos ensejam discussões sobre preconceito e igualdade de oportunidades.

Algumas organizações que atuam no Brasil¹⁹, atentas a este cenário, têm se articulado para revisar suas políticas de recrutamento e seleção, investir em treinamento, tornar mais plural sua comunicação e aumentar em seus quadros a representatividade de grupos historicamente excluídos.

Entretanto, este debate não é novo e tem raízes ainda nos anos 1960, com as demandas de reconhecimento de representantes de grupos minorizados, que tomaram as ruas dos Estados Unidos e de países da Europa - sobretudo, embora não exclusivamente.

O objetivo deste capítulo é apresentar algumas das principais discussões que envolvem o tema da diversidade no aspecto das lutas sociais, modelos de gestão e no processo de comunicação.

Inicialmente, contextualizaremos o cenário da globalização e da fragmentação das identidades, a partir do resgate das ideias de autores como Hall (2014), Ianni (1996) e Ortiz (1994).

Falar sobre um fenômeno enquanto ele se desenrola é um desafio. Não se tem noção exata de todas as suas consequências e nem a certeza absoluta de todos os ganhos e perdas envolvidos. Em se tratando da globalização, assunto discutido no nível das minúcias nas últimas décadas, a dificuldade vai além. É preciso, ainda, driblar a sensação de que tudo já foi dito a respeito do tema ou de que todos já sabem com clareza suas principais implicações.

Mantendo a fidelidade a uma abordagem didática, que ofereça condições mesmo a leitores não familiarizados com o meio acadêmico de compreender as discussões aqui apresentadas, resgataremos esta temática.

¹⁹ Por exemplo, aquelas que se reúnem em grupos para debater a questão da diversidade, como o Fórum de Empresas e Direitos LGBT, objeto de pesquisa desta dissertação, e outros espaços voltados à discussão das questões de gênero, raça ou pessoas com deficiência.

Na sequência, faremos uma aproximação do debate em torno do multiculturalismo e da interculturalidade, trazendo contribuições de autores que refletiram sobre estes conceitos, a exemplo de Ferrari (2014) e Rodrigo (2012).

Apresentado o contexto, a discussão chega ao ambiente organizacional. Nossa intenção é mostrar a origem histórica das políticas de gestão da diversidade no trabalho, além de uma revisão dos principais artigos sobre o tema publicados nos últimos anos.

Apresentar tanto reflexões mais funcionalistas quanto críticas em torno das políticas de diversidade é o objetivo da seção seguinte. Para tanto, recorreremos a Alves e Galeão-Silva (2002), Barbosa (2009), Cox (1994), Irigaray (2008), Thomas e Ely (1996) e outros autores, brasileiros e estrangeiros, que têm refletido sobre o tema.

As práticas e especificidades que envolvem a questão das políticas de diversidade sexual no trabalho, objeto de estudo desta dissertação, serão abordadas de maneira mais detida ao final do capítulo.

2.1 GLOBALIZAÇÃO DAS REIVINDICAÇÕES, FRAGMENTAÇÃO DAS IDENTIDADES

A globalização, um dos fenômenos determinantes da atualidade, continua provocando grandes transformações no comportamento, valores, hábitos de consumo e práticas de comunicação das pessoas e organizações em todo o mundo.

O fato em si não é novo. Ianni (1996) lembra que nem mesmo os antigos Estados-Nação europeus eram tão autônomos quanto pretendiam e existia uma relação de interdependência, sob alguns aspectos.

Foi o interesse econômico que motivou as grandes potências mercantilistas a buscar novos territórios, no século XVI. A este processo, Canclini (1999) deu o nome de internacionalização, quando as pessoas já consumiam produtos ou recebiam notícias, ainda que atrasadas, vindos de outras partes do mundo.

O autor argentino diz, ainda, que este movimento levou à transnacionalização, que seria o resultado da internacionalização da economia e da cultura, sobretudo no começo do século XX. Organismos e empresas deixaram de restringir sua atuação ao espaço em que foram concebidos, passando a atuar em diversos países.

A globalização surge neste processo e se intensificou a partir dos avanços da tecnologia e da comunicação, com as quais estabelece uma relação de dependência. Não por acaso, algumas das primeiras teorizações sobre o tema partiram do canadense Marshall McLuhan

(1968), ícone das Teorias da Comunicação e considerado um visionário pela disseminação de ideias de grande impacto, como o conceito de “aldeia global”.

McLuhan cravou esta expressão a partir da observação de um mundo cada vez mais intercomunicante e com estreitas relações políticas, econômicas e sociais. O autor destacava os avanços tecnológicos da informação e da comunicação e a conseqüente facilidade para se relacionar com os demais membros da “aldeia”.

McLuhan considerava a televisão como maior paradigma da aldeia global, numa época em que este veículo ainda nem oferecia possibilidades concretas de interação e os telefones celulares e a internet eram, quando muito, projeções otimistas de ficção.

Renato Ortiz (1994) entende a globalização como um processo de transformação política, econômica e cultural em escala planetária. Uma de suas características fundamentais seria a desterritorialização, não no sentido de fim das fronteiras, mas no da criação de novos contornos, não apenas físicos. Ou seja, se por um lado, é possível deslocar-se e se comunicar com qualquer parte do mundo numa velocidade jamais pensada, por outro o arsenal tecnológico que serve de passaporte a esses avanços ainda está restrito a uma parcela restrita da população.

Como é de se supor, a globalização exerce influência sobre os grupos, movimentos sociais e partidos políticos, estabelecendo algumas bases para a percepção de uma “cidadania em escala mundial” (IANNI, 2004, p.32). Ao mesmo tempo, deflagra tentativas de homogeneização e provoca e estimula antagonismos, criando o que Milton Santos (1997, p.205) classifica de “diferenciação em outros níveis, diversidades com outras potencialidades e desigualdades com outras forças”.

A globalização contribuiu para o processo de fragmentação das identidades, tornando-as menos vinculadas a tempos, espaços ou contextos estáticos. De acordo com Hall (2014), existem pelo menos três possíveis conseqüências deste fato. São movimentos aparentemente contraditórios entre si, mas que acontecem simultaneamente.

A primeira é que as identidades nacionais estão se desintegrando, como resultado da homogeneização cultural. “Os fluxos culturais, entre as nações, e o consumismo global criam possibilidades de ‘identidades compartilhadas’ – como consumidores para os mesmos bens, clientes para os mesmos serviços, ‘públicos’ para as mesmas mensagens”. (HALL, 2014, p. 42).

Paralelamente, as identidades nacionais e outras identidades locais, estão também se fortalecendo como resistência à globalização. O autor se refere aos movimentos de preservação de traços culturais regionais.

Por fim, o surgimento de identidades híbridas, formadas pela junção de diferentes referenciais culturais. É o caso, por exemplo, das pessoas que mudam de país, assimilam características diversas, mas mantêm, simultaneamente, suas tradições e costumes de origem.

Além destes aspectos mais coletivos, Hall (2014) também se deteve a analisar a questão da identidade no que se refere à trajetória do sujeito moderno. Para o autor, houve um contínuo “descentramento” que terminou por remover um sentido de estabilidade e unificação que existia no sujeito do Iluminismo.

Este descentramento não aconteceu de uma hora para outra. Trata-se, segundo o autor jamaicano, de um processo incentivado e impulsionado por cinco grandes avanços na teoria social, alguns relacionados a autores que dão suporte teórico a esta dissertação.

O primeiro movimento refere-se às tradições do pensamento marxista. Saber que faz a história, mas apenas sob condições já estabelecidas, tiraria da humanidade a expectativa de agência individual. Ou seja, promovem-se mudanças, mas utilizando recursos deixados pelas gerações anteriores.

O segundo descentramento tem a ver com o trabalho de Freud e a “descoberta” do inconsciente. A hipótese levantada pela Psicanálise poria por terra a noção do sujeito cartesiano, racional e inteiramente unificado.

A proposição de Ferdinand de Saussure, linguista francês, de que a língua é um sistema social e preexiste a nós também comprometeu a ideia de autonomia integral do sujeito. “Falar uma língua não significa apenas expressar nossos pensamentos mais interiores e originais; significa também ativar a imensa gama de significados que já estão embutidos em nossa língua e em nossos sistemas culturais” (HALL, 2014, p.25). Esta ideia é particularmente interessante para a Comunicação, na medida em que leva a refletir sobre os significados e, sobretudo, às diversas possibilidades de interpretação de uma palavra ou mensagem.

O quarto descentramento da identidade do sujeito moderno vem na esteira da obra de Foucault. Se o “poder disciplinar” vigia, estabelece e limita muitos dos comportamentos e atitudes, mais uma vez, sobra pouco espaço para se pensar em mudanças que partem exclusivamente dos indivíduos.

Por fim, o impacto do feminismo. Hall (2014) assinala o nascimento, nos anos 1960, da política de identidade. Cada movimento recorria à identidade social de seus sustentadores. “Assim, o feminismo apelava às mulheres, as políticas sexuais aos gays e às lésbicas, as lutas raciais aos negros, os movimentos antibelicistas aos pacifistas, e assim por diante” (HALL, 2014, p.27). Se uma mesma pessoa pode se identificar com diferentes bandeiras, é natural que as identidades sejam vistas como múltiplas ou mesmo contraditórias. O posicionamento talvez

dependa da identidade que é acionada contextualmente – se a questão de gênero ou racial, por exemplo.

Entretanto, Hall (2014, p. 47) chama a atenção para o fato de a fragmentação da identidade ser um fenômeno percebido de maneira diferente nas diversas partes do mundo. “A proliferação das escolhas de identidade é mais ampla no ‘centro’ do sistema global que nas suas periferias”, diz o autor. Ou seja, como é típico dos fenômenos relacionados à globalização, o processo não é distribuído linearmente. Sua recepção depende de contextos e questões relacionadas aos aspectos culturais, políticos e econômicos de cada sociedade.

A ideia de identidade, como já vimos, aparece em diferentes campos do conhecimento e, na Psicologia, tem em Tajfel (1978) um dos seus principais sistematizadores. Para o autor, identidade social está ligada à percepção de pertença a um grupo e de não pertença a outro.

Paiva (2007) explica que é uma tendência da cognição agrupar objetos, eventos e pessoas de acordo com suas similaridades e diferenças. As semelhanças percebidas levam a formações de grupos nos quais convivem identidades mais ou menos homogêneas, de acordo com o distanciamento daquele que percebe o fato – os membros do grupo do qual se faz parte tendem a ser compreendidos como mais diferentes uns dos outros em relação àqueles do *outgroup*, vistos com mais parecidos entre si.

Portanto, a identidade social tem relação com o sistema de papéis, e surge do cruzamento entre os elementos conferidos, ou seja, inatos, e os alcançados pelo sujeito. Papéis, segundo Paiva (2007), são expectativas ligadas a posições ocupadas.

Além disso, é importante considerar, como asseguram Ellemers, Spears e Doosje (2002), o contexto em que se dão as relações, uma vez que as pessoas percebem seu próprio grupo e os demais a partir dos elementos de comparação que lhes são oferecidos.

Esta questão é particularmente relevante, segundo a visão de Cuche (2002, p. 183), porque “a identidade se constrói e se reconstrói constantemente no interior das trocas sociais”. Ou seja, a partir da interação e do uso da comunicação como instrumento de diálogo.

Martinez (2013) traça um cenário das principais discussões sobre identidade e situa duas concepções importantes. A de Woodward (2009), que conceitua identidade como as posições que uma pessoa assume e com as quais se identifica, e a de Jenkins (2008), que divide a identidade em uma porção definida, de características preexistentes, e outra conquistada, resultado da autodeterminação e de escolhas pessoais.

Em que pesem as diferentes abordagens e concepções, é fato que a questão da identidade ocupa espaço relevante nas discussões na academia e tem intersecções com os temas globalização, cultura, sexualidade e trabalho.

2.2 MULTICULTURALISMO E INTERCULTURALIDADE

É razoavelmente comum que se utilize, sobretudo na linguagem falada, as expressões multiculturalismo e interculturalidade como sinônimos. Embora haja aproximações entre os conceitos, acreditamos que é necessário estabelecer algumas definições e sinalizar as diferenças entre os construtos.

Rodrigo (2012) recorre à imagem dos “três mundos” para apontar as diferenças entre os espaços monocultural, multicultural e intercultural. Para o autor espanhol, existem peculiaridades que caracterizam cada um destes ambientes.

Assim, o mundo monocultural é caracterizado pelo etnocentrismo e baixo nível de interação, que resvalam em falta de interesse por outras realidades. A intolerância é um dos comportamentos neste estágio, no qual se busca apagar as diferenças, reforçando a homogeneidade e o desejo de conversão como estratégias para a expulsão ou extermínio daqueles que não partilham dos mesmos códigos culturais da maioria mais influente.

Neste contexto existe pouca informação sobre outras realidades. O diferente é estigmatizado e busca-se convertê-lo ou eliminá-lo, de forma a manter a ideia de unidade. “No mundo monocultural, as identidades se convertem em prisões das quais não se pode nem sair, sob pena de traição, nem as modificar.” (RODRIGO, 2012, p. 139). Ou seja, existem modelos bastante rígidos, que tanto limitam as possibilidades daqueles que estão dentro das normas estabelecidas como exigem dos demais que persigam e se espelhem em determinado padrão de conduta.

Entretanto, esta referência não é acessível a todos, pois não se trata apenas de seguir modelos de comportamento. Para exemplificar, Rodrigo (2012) cita o acrônimo WASP (*White Anglo-Saxon Protestant*), que por muito tempo serviu de referência única nos Estados Unidos. A bússola da sociedade estava nas mãos dos brancos, anglo-saxões e protestantes. Aos demais, restava segui-los, ainda que as possibilidades de sucesso já fossem, de saída, menores para aqueles que jamais se encaixariam no modelo, como as mulheres e os negros, por exemplo.

No mundo multicultural, por sua vez, algumas mudanças significativas acontecem, se comparado ao mundo monocultural. A sociedade tem mais acesso à informação e, portanto, mais conhecimento sobre a existência, hábitos e modos de vida de outras pessoas. Desta maneira, já é possível pensar na coexistência dos diferentes num mesmo espaço, ainda que não necessariamente haja interação entre as partes.

Os diferentes grupos podem viver num ambiente que tende à tolerância, ainda que “atrás do direito à diferença se esconda uma concessão dos grupos dominantes a certas minorias dominadas” (RODRIGO, 2012, p. 56).

Importante acentuar que a palavra “tolerância” pressupõe a existência de pessoas toleradas, ou seja, ainda não se pode falar em igualdade e aceitação. As relações de poder continuam bem demarcadas, de maneira que uns se sobrepõem a outros, seja em termos econômicos, de direitos, reconhecimento ou influência.

A coexistência de diferentes pessoas num mesmo espaço, característica do mundo multicultural, pode levar a um reforço identitário, ou seja, à tentativa de destacar ainda mais certas características com o objetivo de reforçar os traços que diferenciam um grupo do outro. Esta observação é coerente com o pensamento de Hall (2014), quando o autor diz que determinadas identidades locais ou particularistas tendem a sublinhar seus traços principais como forma de resistir à globalização.

Hall (2006) considera importante distinguir os termos multicultural e multiculturalismo. O primeiro descreve as características e problemas de governabilidade que surgem em qualquer espaço em que diferentes coexistem. Já o multiculturalismo “refere-se às estratégias e políticas adotadas para governar ou administrar problemas de diversidade e multiplicidade gerados pelas sociedades multiculturais” (HALL, 2006, p. 52).

Barbosa e Veloso (2009) afirmam que o conceito multiculturalismo nasceu nos anos 1970 no Canadá e na Austrália em um contexto em que os governos eram pressionados a desenvolver políticas mais adequadas às necessidades dos ambientes plurais em que estavam inseridos. Buscava-se, simultaneamente, a manutenção das identidades culturais e a promoção de um ambiente que permitisse a sensação de pertencimento ao todo.

A ideia do multiculturalismo pode fazer supor uma certa harmonia, mas é preciso ter em conta que os conflitos são latentes. No contexto brasileiro, Cogo (2015) critica que o multiculturalismo colabora para sustentar a ideia equivocada de uma sociedade tolerante, onde as questões de raça e classe não seriam tão relevantes.

Esta não é a única ressalva de que o conceito é alvo. Boaventura de Sousa Santos (2003) cita que o multiculturalismo é interpretado por alguns como uma ideia apolítica. “O apelo à noção de ‘tolerância’ não exige um envolvimento ativo com os ‘outros’ e reforça o sentimento de superioridade de quem fala de um autodesignado lugar de universalidade” (SANTOS, 2003, p. 31). O autor português exemplifica neste trecho uma crítica comum que se faz ao multiculturalismo.

Percebe-se que há uma mudança significativa do mundo mono para o multicultural, descritos por Rodrigo (2012). Porém, persiste uma noção de referência, no sentido que as identidades continuam sendo interpretadas a partir de determinado modelo padrão de orientação.

Ainda de acordo com Rodrigo (2012), os paradigmas de reconhecimento e da valorização da diversidade cultural só são alcançados no estágio da interculturalidade. É neste espaço que o etnocentrismo é rompido e há interesse por outras culturas, observando-as e interagindo com elas a partir de seus próprios códigos de referência. O conflito também marca presença no mundo intercultural, mas criam-se ambientes de respeito a partir da alteridade e do uso da comunicação como ferramenta indispensável à construção de novos paradigmas de entendimento comum.

No mundo intercultural, portanto, a coexistência cede espaço à convivência. As identidades se constroem e se reconstroem continuamente a partir das trocas e dos processos de identificação dos sujeitos (RODRIGO, 2012).

A emergência do termo “intercultural”, segundo Cogo (2015, p. 106), estaria relacionada “à insatisfação com a insuficiência do multiculturalismo e da multiculturalidade como conceitos capazes de refletir a dinâmica e expressar igualmente o propósito de novas sínteses socioculturais”.

Barbosa e Veloso (2009) entrevistaram dezenas de executivos brasileiros que atuam no exterior e de estrangeiros que trabalham em organizações no Brasil para verificar de que forma as questões culturais aparecem no ambiente de trabalho.

Para as pesquisadoras, o conceito de interculturalidade está ligado à tradução de uma cultura para a outra, sobretudo no universo das organizações. Com o avanço da globalização econômica, os contatos interculturais, antes restritos aos altos escalões, deixaram de ser privilégio de um grupo específico e passaram a ser rotina na vida de diversos profissionais.

A ideia de tradução, assim, deu espaço à de comunicação. As empresas transnacionais, presentes em diversas partes do globo, precisam que seus diversos públicos estabeleçam uma base comunicacional comum. “O que está no centro da comunicação são os objetivos do negócio e a melhor forma de atingi-los” (BARBOSA e VELOSO, 2009, p. 169).

A afirmação das autoras é condizente com o pensamento de Ferrari (2015), que considera o diálogo intercultural um dos grandes desafios da atualidade. Para a pesquisadora, a comunicação é um processo de relacionamento, o qual é facilitado se as partes têm pontos em comum, que estimulem a interação e o vínculo. Segundo a autora, “é no mundo intercultural que se produz o diálogo verdadeiro, fruto da comunicação simétrica. O respeito, a diversidade e o reconhecimento do outro com as suas diferenças são aceitos levando a uma convivência diversa e plural”. (FERRARI, 2015, p. 54).

O diálogo intercultural depende de algumas características para que seja bem-sucedido. Seguindo o raciocínio de Ferrari (2015), mais do que conhecimento, é preciso capacidade de escuta, empatia e humildade.

2.3 DIVERSIDADE: DAS REIVINDICAÇÕES DOS MOVIMENTOS SOCIAIS AO INTERESSE DAS ORGANIZAÇÕES

O entendimento da questão da diversidade é alvo de divergência entre alguns autores. Se Rodrigo (2012) a classifica como uma das características principais da interculturalidade, Barbosa e Veloso (2009), por outro lado, relacionam-na na origem aos estudos sobre o multiculturalismo.

Para o professor espanhol, a diversidade se insere no quadro das características que advêm da convivência e do diálogo intercultural. Ela seria o resultado da interação entre diferentes grupos que convivem em um espaço compartilhado. Já Barbosa e Veloso (2009) relacionam a diversidade às políticas multiculturalistas, sobretudo às questões de reconhecimento de direitos, das identidades culturais das minorias e afirmação do valor da diversidade cultural. Segundo as autoras, a diversidade, de conceito histórico e político, foi traduzida para o universo organizacional como uma tecnologia de gestão.

Para Cox (1993, *apud* PEREIRA, 1998, p. 29), “diversidade diz respeito à representação em um sistema social de pessoas com afiliações a grupos diferentes em termos de significado cultural”. O autor fala em “diversidade cultural”, apontando que a compreensão do termo depende também da cultura em que os grupos estão inseridos.

Fleury (2000, p. 20) destaca a importância da convivência, uma vez que “a diversidade é definida como um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social”.

Loden e Rosener (1991) estabelecem uma divisão entre as dimensões primárias da diversidade, que consistem em diferenças humanas imutáveis, tais como etnia, gênero e habilidades físicas e, as dimensões secundárias, mutáveis, como formação educacional, localização geográfica e experiência de trabalho.

Esta questão é particularmente importante quando se pensa em diversidade no mundo do trabalho, sobretudo porque algumas características podem não aparecer à primeira vista. É comum que se recorra à imagem do *iceberg* para ilustrar este ponto: algumas dimensões primárias, como raça e gênero, são a ponta da estrutura, e, às vezes, podem ser identificadas

mais facilmente. Outras características, como *background* cultural ou orientação sexual, não necessariamente são facilmente percebidas e se encontrariam na base do iceberg.

Seja qual for a definição de diversidade, o fato é que o assunto tem mobilizado a sociedade. Embora tenha alcançado mais repercussão e visibilidade no contexto brasileiro a partir dos anos 2000, o tema está na agenda de pesquisa das universidades norte-americanas pelo menos desde a década de 1970.

Mendes (2005) revisou a bibliografia em torno do tema e define o ano de 1973 como o início dos estudos sobre diversidade nas organizações, sobretudo a partir de artigos publicados em periódicos norte-americanos da área de Administração de Empresas.

Segundo o autor, o texto inaugural sobre o assunto foi publicado no *Academy of Management Journal*. O trabalho de Hill e Fox (1973) tratava da forma como supervisores da Marinha norte-americana interagiam com seus subordinados brancos, negros e porto-riquenhos. Os autores procuraram investigar a eventual existência de preconceitos.

Percebe-se, portanto, que o primeiro artigo sobre diversidade nas organizações tratou da questão racial, provavelmente na esteira das ações afirmativas e da Lei dos Direitos Civis.

Mais adiante, em 1978, o tema apareceu pela primeira vez na *Academy of Management Review*, importante veículo de divulgação científica, em um artigo sobre diversidade étnica entre líderes (MENDES, 2005).

Nem todos os interessados na questão da diversidade conseguem localizar sua origem e é comum atribuir a gênese destas práticas a iniciativas voluntárias das organizações, desconsiderando os processos históricos, mudanças na sociedade e reivindicações de movimentos sociais. Porém, o início das políticas de diversidade no trabalho está diretamente relacionado a aspectos contextuais e pressões diversas a que as organizações foram submetidas.

Nos Estados Unidos, em 1941, o presidente Franklin D. Roosevelt assinou a Ordem Executiva 8802, que vetava a discriminação racial nas Forças Armadas. A iniciativa foi uma das primeiras a proibir discriminação no emprego e tinha relação direta com o cenário da Segunda Guerra Mundial (1939 – 1945).

Naquela época, o mundo do trabalho apresentava algumas transformações com a chegada de mais mulheres, que entravam no lugar dos homens que estavam no front. Silva (2006) aponta a importância das redes de solidariedade que se formavam tanto entre os que ficavam nos Estados Unidos quanto entre aqueles que iam lutar na Europa.

As experiências compartilhadas entre pessoas de diferentes raças, etnias ou orientações sexuais teriam, de acordo com o autor, consequências nas décadas seguintes, no movimento pelos direitos civis.

Nos anos 1950, a sociedade norte-americana passou a testemunhar o acirramento de tensões e o aumento da mobilização pelos direitos civis de grupos minorizados, sobretudo mulheres e negros.

Hawken (2007) assinala o ano de 1955 como o início simbólico da luta antissegregacionista nos Estados Unidos. Naquele ano, em episódio que ficou conhecido como Boicote aos Ônibus de Montgomery, a costureira negra Rosa Parks se recusou a ceder seu assento a um homem branco, contrariando as regras estabelecidas.

Como vimos no capítulo anterior, os anos 1960 podem ser lembrados como a década em que vários grupos se organizaram e passaram a demandar visibilidade e respeito às suas demandas específicas. A pauta era extensa, envolvia a denúncia de preconceitos e alcançava diversos setores da sociedade, inclusive o mundo do trabalho.

Nos Estados Unidos, negros, mulheres e pessoas LGBT exigiam mais oportunidades, questionavam a ausência de seus iguais nos espaços de poder e privilégios e denunciavam o racismo, o machismo e a LGBTfobia²⁰. Manifestações, passeatas e alguns episódios de confronto ganharam as ruas do país.

Pressionado, o governo norte-americano aprovou na década de 1960 a *Affirmative Action*, conjunto de ações afirmativas que determinava, entre outras coisas, que todas as empresas que trabalhassem para o governo contratassem um número proporcional de empregados não brancos (COGO, 2000). O texto ganhou modificações ao longo dos anos e passou a incluir também as mulheres no grupo de pessoas beneficiadas pela nova política (DONOVAN, KAPLAN, 2014).

Inicialmente, em 1961, o presidente John F. Kennedy assinou a Ordem Executiva 10925, que estipulava que fornecedores do governo deveriam “tomar medidas afirmativas para garantir que os candidatos sejam empregados e que os empregados sejam tratados durante o emprego independentemente da sua raça, credo, cor ou origem nacional” (DOBBIN, KALEV, 2014, p. 254, tradução nossa).

Apesar deste gesto, os protestos no país cresciam e, em 1963, Martin Luther King liderou 250 mil pessoas na Marcha sobre Washington. Nos meses seguintes, além do direito ao trabalho, o fim da discriminação e o direito ao voto dos negros também entraram na pauta de reivindicações.

No mesmo período, a segunda onda do movimento feminista tomava as ruas de grandes cidades do mundo. Se as sufragistas do fim do século XIX reivindicavam sobretudo direito ao

²⁰ O termo LGBTfobia procura abranger as especificidades das violências sofridas por cada grupo vulnerável em particular. Engloba as manifestações de homofobia, lesbofobia, bifobia e transfobia.

voto, a pauta agora era mais extensa. Com o slogan “o pessoal é político”, mulheres contestavam a divisão do trabalho e as questões que envolviam família e sexualidade (HALL, 2014).

Em 1964, foi aprovada a Lei do Direitos Civis, que pôs fim à segregação racial com a convivência do Estado norte-americano. No ano seguinte, em 1965, o Presidente Lyndon B. Johnson, assinou a Ordem Executiva 11246, que acrescentava as mulheres ao grupo de beneficiados pelas ações afirmativas e exigia das organizações medidas de inclusão mais efetivas. (DONOVAN, KAPLAN, 2014).

Embora inovadoras, estas leis sozinhas não deram conta da correção de uma série de injustiças históricas. Uma das soluções encontradas foi ampliar o escopo a partir da adoção de cotas em determinados setores da economia e também nas universidades (PEREIRA, 2008).

Desta maneira, as organizações passaram a conviver com grupos de empregados diferentes daqueles predominantes até então. Os empregados “tradicionais” - convencionalmente associados à sigla WASP (*White, anglo-saxan and protestant*), que identifica homens brancos, anglo-saxões e protestantes - ganharam, sobretudo, a companhia de mais mulheres e negros.

Um efeito prático das ações afirmativas dos anos 1960 foi obrigar as empresas a se adequarem a um novo cenário, pós-racismo institucionalizado. Foram contratados profissionais especializados em equidade e criados departamentos específicos para tratar do assunto, ainda que a lógica preponderante fosse a do cumprimento às leis.

A maior preocupação das organizações estava no nível do *compliance* e a questão era evitar processos judiciais movidos por discriminação. Neste período, o foco recaía principalmente sobre treinamentos, que ensinavam o que fazer e, principalmente, que comportamentos evitar em relação às diferenças, sobretudo raciais e culturais (DONOVAN, KAPLAN, 2014).

Se havia avanços nos Estados Unidos, por outro lado, no Brasil, a década de 1960 foi marcada pela ascensão e endurecimento da ditadura militar (1964 – 1985). O regime dificultava a organização de grupos sociais e não abria espaço para reivindicações como aquelas que ganhavam as ruas em países do hemisfério norte. Este fato atrasou as discussões sobre direitos de grupos minorizados no Brasil.

As mudanças nos modelos de produção nos anos 1970, o crescimento da economia de serviços e a maior autonomia conquistada pelas mulheres fizeram aumentar a representatividade de grupos minorizados no mercado de trabalho dos Estados Unidos e países europeus, sobretudo, intensificando o cenário de diversidade nas organizações.

Foi nos Estados Unidos, a partir dos anos 1980, que o tema passou a ser tratado como ferramenta de gestão e surgiram treinamentos específicos e preocupações com a representatividade de determinados grupos nas posições de comando nas organizações. Além disso, a partir desta década houve associação mais imediata da presença da diversidade nas empresas a incremento de resultados, aumento da criatividade, diminuição do rotatividade e melhora do clima organizacional (THOMAS JR., 2002).

Segundo Pereira (2008), um dos fatores mais relevantes para o surgimento da diversidade como tecnologia de gestão foi o contexto econômico nos Estados Unidos.

As políticas neoliberais do governo de Ronald Reagan deram menos atenção às ações afirmativas aprovadas duas décadas antes, o que gerou nas empresas a necessidade de encontrar formas de lidar com o assunto.

Além disso, a publicação do relatório *Workforce 2000*²¹, que previa mudanças no mercado de trabalho a partir da chegada de novos entrantes, da globalização e dos fluxos migratórios, deixou as empresas em alerta. O documento estimava queda significativa dos empregados “modelo WASP” e aumento de representantes de grupos minorizados.

Ainda nos anos 1980, no Canadá, o *Equal Employment Act* foi uma lei que passou a obrigar empresas do setor privado com mais de cem empregados a contratar pessoas com deficiências, mulheres, indígenas e representantes de grupos étnicos minoritários. No mesmo período, na Irlanda do Norte, o *Fair Employment Act* buscava eliminar a discriminação no trabalho com base na religião dos empregados.

Segundo os pesquisadores Hanashiro e Torres (2010, p.2), na década de 1980, a questão “passou a ter notoriedade no domínio dos estudos organizacionais, e a literatura sobre diversidade no contexto organizacional cristalizou-se como um campo de estudo em Administração nos Estados Unidos.”

Com a virada para os anos 1990 e com o avanço da globalização econômica, as organizações se viram diante do desafio de se relacionar com diferentes públicos, como empregados das filiais ao redor do mundo, consumidores, fornecedores ou comunidades afetadas por sua atuação. Como pano de fundo, fortaleceu-se o seguinte questionamento: como se relacionar, antecipar demandas e atender expectativas de pessoas tão diferentes se o grupo que trabalha na organização não for representativo e capaz de interpretar a diversidade existente na sociedade?

²¹ O relatório *Workforce 2000: work and workers for the 21st century* foi publicado em 1987 pelo matemático William B Johnson.

Além disso, o avanço das políticas neoliberais gerou uma redefinição do papel do Estado, que passou a convocar parcerias com a iniciativa privada. Este movimento levou ao fortalecimento do discurso da responsabilidade social, ainda hoje bastante atrelado às políticas de diversidade (TEIXEIRA, 2011).

Autores como Cox (1994), Thomas e Ely (1996) e Thomas Jr. (2002) passaram a publicar livros e artigos, inclusive em periódicos de destaque, como a *Harvard Business Review*, lançando as bases da diversidade como ferramenta de gestão.

Essas práticas de diversidade chegaram ao Brasil nos anos 1990, inicialmente em filiais de multinacionais norte-americanas, que passaram a reproduzir localmente as políticas desenvolvidas na matriz (FLEURY, 2000).

Teixeira (2011) assinala, ainda, outros dois motivos que impulsionaram as políticas de diversidade no Brasil naquela década: a pressão dos representantes de grupos minorizados, que haviam se articulado um pouco antes, no processo de redemocratização e redação da Constituição Federal de 1988, e as crescentes denúncias de sindicalistas, que passaram a expor em fóruns internacionais o descumprimento da Convenção nº111 da Organização Internacional do Trabalho, que aborda discriminação nas relações de emprego.

Na academia, Coelho Jr. (2015) localizou o texto de Maria Tereza Leme Fleury, “Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras”, publicado em 2000 na *Revista de Administração de Empresas* da Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, como aquele que deu início às reflexões teóricas na área de Administração sobre o assunto no Brasil.

No mesmo ano, a revista de negócios *Exame* passou a destacar o assunto, valorizando principalmente o caráter pragmático das políticas de diversidade, com enunciados como “esqueça as práticas politicamente corretas de inclusão de minorias tão fomentadas nos Estados Unidos das décadas de 60 e 70. Vamos falar, sim, de algo que todas as empresas (...) lutam para ter: vantagem competitiva”. (VASSALO, 2000, p.154 *apud* COELHO JR., 2015, p.85).

Interessante observar que, 17 anos depois desta reportagem, o tema diversidade volta a ser capa de outra revista segmentada, a *Época Negócios*, em junho de 2017. O editorial que apresenta a matéria lembra o da *Exame*, resgatado por Coelho Jr. (2015), quando afirma que “se não lhe parece convincente a convicção de que a sociedade mudou e que as corporações devem espelhar os avanços que ocorrem nela, então atente para o seguinte ponto: a diversidade é produtiva e, em muitos casos, indutora de inovação”. (OLIVEIRA, 2017).

Se nos Estados Unidos a questão da diversidade nas organizações surgiu a partir de pressão dos movimentos sociais, e depois o tema passou a ser endereçado sob a lógica dos

resultados para o negócio, no Brasil, por sua vez, percebe-se maior desconhecimento do contexto social em que essas políticas se inserem.

É comum justificar o investimento em políticas de atração, desenvolvimento e retenção de empregados de diferentes origens e características a iniciativas voluntárias de empresas interessadas em mais eficácia e eficiência para os seus negócios, numa confirmação da “amnésia genealógica” criticada por Barbosa e Veloso (2009).

2.4 A GESTÃO DA DIVERSIDADE: BREVE REVISÃO DA PRODUÇÃO ACADÊMICA DA ÁREA DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL NO BRASIL E NO MUNDO

A maior parte da literatura sobre gestão da diversidade tem sido produzida nos Estados Unidos, na área de Administração de Empresas. Tal constatação foi verificada em levantamento realizado em 2015 dos artigos publicados sobre o assunto nos principais periódicos nacionais e internacionais (*Qualis A1 e A2*) da área de comportamento organizacional no período de 2010 a 2015 (FISCHER; SALES; SIQUEIRA, 2016).

Na mencionada pesquisa, foram selecionadas 44 revistas científicas que tratavam de temas como gestão de pessoas, ética, diversidade e outros. No campo de busca de cada um dos periódicos foi procurada a palavra “*diversity*” nos títulos dos artigos. Nos periódicos brasileiros foi lançada também a palavra “diversidade”. Essa busca eletrônica resultou em 137 artigos.

Após esta etapa, os títulos de todos os artigos foram lidos. A palavra “diversidade” foi encontrada associada a alguma “minorias social” no título de 82 artigos e, por isso, os textos foram selecionados para a fase seguinte, na qual os resumos foram analisados. Nos outros 55 artigos, a palavra “diversidade” estava associada a outros temas; assim, os textos não seguiram adiante na avaliação.

Na análise dos resumos, foram priorizados os estudos cujas sínteses faziam referência aos seguintes grupos: mulheres, negros, pessoas com deficiência e LGBT. O critério de escolha se baseou nos temas mais discutidos nas organizações brasileiras, segundo estudo de 2015 da consultoria Towers Watson²². Os textos sobre diversidade cultural ou étnica, por exemplo, não seguiram adiante na avaliação, já que estes temas não costumam aparecer com destaque em empresas no Brasil. Após este segundo filtro, 45 artigos foram analisados.

²² O estudo não foi publicado pelos organizadores, mas os dados foram cedidos aos pesquisadores.

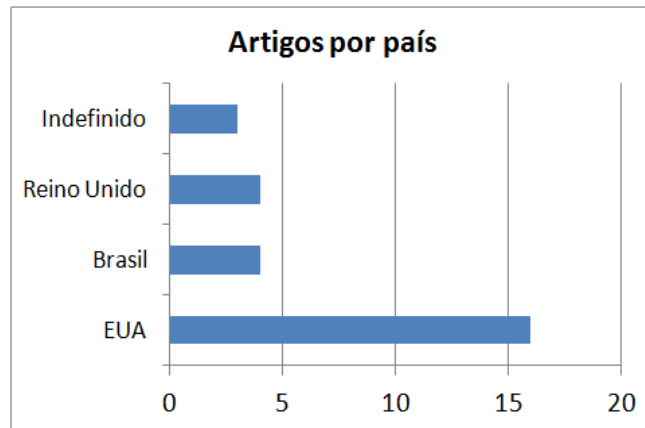
Na leitura dos 45 artigos, alguns dados chamaram atenção. Por exemplo a discrepância entre a produção acadêmica dos países. Dos 45 artigos finais, 16 foram produzidos nos Estados Unidos. Isso pode ter acontecido devido à maior parte das revistas A1 e A2 serem do país mencionado. Deve-se também considerar a maior tradição da pesquisa norte-americana na área de interesse. O Brasil e o Reino Unido apareceram em seguida, com quatro artigos cada um. No caso brasileiro, o pequeno número de artigos pode ser atribuído ao baixo número de periódicos avaliados como A1 e A2 e a falta de tradição de pesquisa científica no país.

Em seguida, três artigos não apresentaram como objeto de estudo pesquisas realizadas em um país definido; eles propuseram modelos teóricos não testados em nenhuma região, sendo um dos trabalhos uma revisão teórica. Os demais 18 artigos são de diversos países. O Gráfico 1 mostra o número de artigos nos três países com maiores retornos, além da quantidade de artigos não relacionados a nenhum país.

Outro dado que se destacou foi o grande número de trabalhos voltados para a diversidade de gênero em detrimento dos demais grupos, conforme Gráfico 2. Dos 45 artigos, 22 trataram de gênero de forma isolada ou combinada a outra diversidade, como raça. Outros textos sobre gênero se voltaram para a participação da mulher no quadro executivo, um enfoque relevante, uma vez que há muitas mulheres no mercado de trabalho, mas poucas conseguem alcançar altos cargos de gestão (IRIGARAY; VERGARA, 2011).

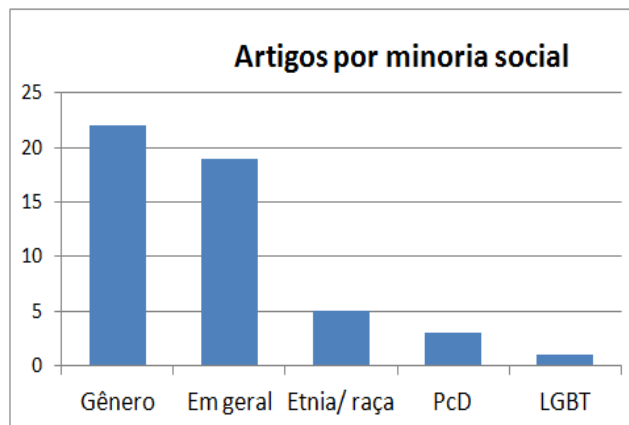
Dezenove artigos não focaram um grupo em específico, mas trataram a diversidade de forma geral. Um único artigo, produzido nos Estados Unidos, tratou do tema de interesse desta dissertação, a população LGBT, sendo que este grupo foi pesquisado com a intercessão de outras “minorias sociais”.

Gráfico 1: artigos sobre diversidade por país



Fonte: dados da pesquisa

Gráfico 2: artigos por “minorias sociais”



Fonte: dados da pesquisa

Quanto às temáticas, os 45 artigos analisados foram divididos em categorias elaboradas pelos pesquisadores, de acordo com o viés da abordagem, conforme descrito a seguir: a) relacionar a diversidade a algum indicador de desempenho, ou seja, associá-la, por exemplo, a rotatividade ou efetividade organizacional; b) criticar a gestão da diversidade; c) apresentar determinantes da diversidade, explicando fatores que podem facilitar ou dificultar a implantação de políticas neste sentido; d) testar algum modelo de gestão da diversidade; e) propor algum modelo teórico; f) servir de base para outras pesquisas, a partir sobretudo da revisão de literatura e indicação de temas a serem estudados.

O levantamento encontrou, a partir dos critérios mencionados na descrição da metodologia, nove periódicos brasileiros. Destes, *Brazilian Administration Review*, *Cadernos EBAPÉ.BR* e *Revista de Administração Contemporânea* publicaram artigos sobre diversidade nas organizações no intervalo de 2010 a 2015. Há, ainda, relato de um estudo sobre o tema

desenvolvido no Brasil por pesquisadores da Universidade do Vale do Itajaí e publicado em um periódico norte-americano.

O artigo de Irigaray e Vergara (2011), de caráter qualitativo, descreveu pesquisa sobre a presença de pessoas com deficiência numa empresa aérea. Os autores entrevistaram em dois momentos clientes, empregados e os profissionais com deficiência contratados, primeiramente após a admissão e também alguns anos depois dela. Com o passar do tempo, foi percebida assimilação da diferença e também exploração da situação pela organização, com finalidade de se promover. Os empregados com deficiências, entretanto, não enxergavam possibilidades reais de desenvolvimento na empresa.

Hanashiro e Pereira (2010) propuseram um modelo teórico que buscava compreender as reações de rejeição ou aceitação dos diferentes *stakeholders* envolvidos nas políticas de diversidade. As autoras defenderam a importância de se estudar as atitudes das pessoas diante da diversidade.

Sobral e Bisseling (2012), por sua vez, testaram um modelo para verificar a influência de cinco tipos de diversidade na produtividade de equipes de trabalho. Os pesquisadores concluíram que as várias categorias de diversidade afetam de forma diferente os conflitos de tarefa entre os grupos e que há uma relação complexa entre a diversidade nas equipes e o modo como elas funcionam.

A pesquisa conduzida por Lazzaretti, Kleinubing, Camilo, Marcon (2013), e publicada no *Journal of Managerial Psychology*, analisou a composição de gênero no *board* das empresas brasileiras mais bem posicionadas no *ranking* da BM&F Bovespa. Os números mostraram que apenas 5,4% das posições de comando naquelas empresas era ocupada por mulheres.

Como se observa, é reduzida a produção nacional da área de Administração sobre o tema diversidade nas organizações. Já no primeiro artigo brasileiro sobre o tema, entretanto, Fleury (2000) apontava a relevância do assunto, tão caro à nossa realidade:

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

Não foram encontrados, segundo os critérios utilizados no levantamento, artigos brasileiros tratando exclusivamente da questão da diversidade sexual no ambiente de trabalho. Entretanto, nos últimos dez anos, Irigaray (2013), Garcia e Souza (2010), Siqueira, Ferreira e

Zauli-Fellows (2007) apresentaram trabalhos sobre a questão, os quais serão debatidos mais adiante, no item 2.6.

2.5 MODELOS, BENEFÍCIOS PARA AS ORGANIZAÇÕES E CONTROVÉRSIAS DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DA DIVERSIDADE

Uma das referências na questão da diversidade aplicada aos contextos organizacionais é o norte-americano Taylor Cox. Sua obra segue destacada em diversas pesquisas brasileiras e estrangeiras que a sucederam.

Cox (1994, p. 11) entende a gestão da diversidade como um conjunto de ações para “planejar e executar sistemas e práticas de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens e minimizar as potenciais desvantagens da diversidade”. Segundo o autor, pelo menos três grandes objetivos organizacionais são alcançados com essas políticas: responsabilidade social, obrigações legais e melhoras dos resultados.

O primeiro estaria vinculado ao aspecto ético, ao fato de ser moralmente justo que as organizações abram espaço para diferentes pessoas. Já o aspecto legal refere-se, sobretudo, ao cumprimento de legislações que determinam a contratação percentual de representantes de algum grupo específico, como é o caso das pessoas com deficiência no Brasil²³. Este ponto se relaciona, ainda, à proteção da organização contra eventuais acusações de preconceito, que poderiam motivar processos judiciais. Quanto à performance, o autor defende que um ambiente em que a diversidade prevalece é mais criativo, inovador, tem mais capacidade de resolver problemas e a comunicação funciona melhor.

Nesse sentido, Grunig *et. al.* (1992) também destacaram a diversidade como um dos dez princípios da comunicação excelente, uma vez que seria extremamente salutar a área da comunicação contar com pessoas representativas de diferentes grupos.

Na visão dos autores, o sucesso dos esforços de comunicação nas organizações passa pela atenção a dez princípios que devem nortear a atuação dos profissionais e o desenvolvimento das estratégias e práticas.

²³ No Brasil, a Lei Federal 8.213/91 trata da destinação de vagas a pessoas com deficiência. Os percentuais a serem atingidos são os seguintes: mais de 100 empregados, 2%; de 201 a 500 empregados, 3%; de 501 a 1000 empregados, 4%; e de 1001 em diante empregados, 5%. Para mais informações sobre políticas de gestão da diversidade voltadas a pessoas com deficiência, recomendamos a leitura de Martinez (2008).

Deste modo, a comunicação simétrica de dupla via - modelo ideal, em que tanto a organização como seus diversos públicos têm espaço para se expressar, dialogar e encontrar denominadores comuns – é o objetivo a ser atingido para se comunicar de forma excelente.

Entre os dez princípios de Grunig *et. al.* (2011, p. 55) está a diversidade. Para os autores, “excelentes departamentos de Relações Públicas habilitam tanto homens quanto mulheres em todos os papéis, bem como profissionais de origem racial, étnica e cultural diversas”. Chama a atenção o fato de os autores, de grande reconhecimento no campo de comunicação organizacional e Relações Públicas, já destacarem a questão da diversidade em seu trabalho seminal, publicado em 1992.

Os temas diversidade e inclusão aparecem também relacionados aos estudos de cultura organizacional e à questão dos valores corporativos (SALES, 2015). Também Dozier (1995), em obra que destrincha os princípios da comunicação excelente apresentados por Grunig, apresenta a diversidade como um aspecto cultural importante. Segundo o autor, “quando os valores organizacionais proporcionam apoio às mulheres e àqueles de origens diferentes, existe maior possibilidade de que a comunicação seja excelente” (DOZIER, 1995, p.149, tradução nossa).

Percebe-se que a discussão naquele momento, embora pioneira no campo das Relações Públicas, ficou mais restrita à questão de gênero e da diversidade cultural. Segundo o autor, “diferenças culturais entre os empregados – especialmente nos departamentos de comunicação – ajudam as organizações a manter contato com o que acontece no exterior delas” (DOZIER, 1995, p.151, tradução nossa).

Para Thomas Jr. (2002, p. 12) gerir a diversidade não significa contê-la ou controlá-la, mas “permitir que cada membro da equipe possa desenvolver seu potencial”. O mesmo autor chama a atenção para o fato de a diversidade ser uma mistura de diferenças, mas também de semelhanças. Uma vez que não existem identidades fixas, as pessoas tendem a encontrar entre si também pontos em comum que as aproximem, e não apenas questões que assinalem suas diferenças.

Fleury (2000, p. 23) acredita que “o conceito de diversidade está relacionado ao respeito à individualidade dos empregados e ao reconhecimento desta; gerenciar a diversidade implica o desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento do negócio”.

A autora realizou uma das primeiras pesquisas sobre o assunto no país e concluiu que, no ano 2000, as empresas que desenvolviam políticas de diversidade no Brasil estavam preocupadas sobretudo em rever seus processos de recrutamento e seleção, investir em

treinamento e em comunicação interna, para divulgar aos empregados os objetivos de seus programas de diversidade.

Fleury (2000) em seu texto defendia que se ampliasse o foco de atuação dos programas de diversidade, incluindo metas em termos econômicos e sociais, de forma a provar por que estas políticas podem ajudar a organização a desenvolver novas competências e adicionar valor ao negócio.

No trabalho em que revisaram alguns dos principais pontos da literatura sobre gestão da diversidade, Hanashiro e Pereira (2007) apontaram que é possível pensar o assunto a partir de duas abordagens, uma com base na dissolução outra com base na valorização das diferenças.

No primeiro caso, a organização desenvolve suas políticas ignorando as diferenças associadas à identidade social dos indivíduos. Sob essa perspectiva, predomina o entendimento de que todos são iguais e não importam as peculiaridades dos indivíduos. O foco deve estar na produtividade e geração de resultados para a empresa. Conhecidas como *identity-blind*, estas práticas encontram respaldo em autores que acreditam que o tratamento diferenciado a determinados grupos pode aumentar o preconceito e a estigmatização. Assim, os empregados diversos devem ser adaptados à estrutura já existente, e existe a expectativa de que as diferenças se “dissolvam”.

A segunda abordagem aposta na valorização das diferenças. Ainda segundo as autoras, pesquisadores como Cox, Nkomo e Thomas acreditam que é preciso destacar as diferenças entre as pessoas. O pressuposto é que nem todos têm as mesmas oportunidades, sendo necessário tanto o oferecimento de oportunidades quanto condições de desenvolvimento para membros de grupos minorizados.

A valorização das diferenças é um estágio alcançado nas organizações multiculturais. Para chegar nesta categoria, Cox (1991) indica alguns passos essenciais: a) investir em programas de orientação para novos membros; b) incentivar treinamento de diferentes línguas; c) dar tratamento explícito à diversidade na missão e estratégia; d) promover aconselhamento de grupos por mentores; e) apostar em programas de educação e ação afirmativa; f) desenvolver programas de carreira; g) executar mudanças na administração de avaliação de performance e recompensas; h) promover alterações nas políticas de RH e mudanças nos benefícios; i) estimular programas de *mentoring*; j) desenvolver seminários sobre igualdade de oportunidades; k) administrar conflitos.

Thomas e Ely (1996) se propuseram a entender por que a gestão da diversidade não entrega os resultados prometidos em todos os ambientes e, em alguns casos, pode até mesmo

acirrar alguns conflitos. A pesquisa dos autores resultou na identificação de três modelos principais.

O primeiro modelo é o da discriminação e justiça, o mais comum nas organizações. Nele, procura-se oferecer tratamento justo e igualdade de oportunidades a todas as pessoas, além de cumprimento das obrigações legais referentes a cotas e representatividade de determinados grupos. Sob esta filosofia, as organizações costumam oferecer programas de mentores e desenvolvimento de carreiras para empregados classificados como “minorias”. Além disso, os demais empregados passam por treinamento para aprender a respeitar as diferenças. Deste modo, a organização consegue melhorar seus índices de contratação e retenção de empregados “diversos”, ainda que a variedade seja mais horizontal que vertical. Ou seja, aumenta-se a diversidade na base, mas não necessariamente se oferecem condições efetivas para progresso na carreira.

O modelo anterior se alinha à ideia de dissolução das diferenças, apontada por Hanashiro e Pereira (2007). Nele, é improvável que a diversidade influencie o trabalho ou a cultura da organização e “a empresa deve funcionar como se toda pessoa fosse da mesma raça, gênero ou nacionalidade (THOMAS; ELY, 1996, p.39).

O segundo modelo é o de acesso e legitimidade, baseado na celebração das diferenças. A motivação é aproximar a demografia interna da organização àquela encontrada nos mercados em que ela atua, de forma a estimular os negócios. Neste sentido, a diversidade não é vista apenas como algo justo, mas também como uma ferramenta de gestão voltada à melhoria dos resultados. Assim, por exemplo, uma empresa norte-americana sediada no Chile contrata só empregados locais para cuidar da operação no país latino-americano. Se por um lado, a estratégia pode trazer bons números, por outro a matriz da empresa continua sem saber como lidar com aquele mercado, a não ser que siga contratando apenas chilenos. Thomas e Ely (1996) alertam que, sob esta gestão os empregados podem se sentir explorados, e a diversidade pode se expressar apenas nas “pontas”, nos contatos com os públicos de interesse.

O terceiro modelo, conhecido como aprendizagem e efetividade, é reconhecido pelos autores como o mais relevante. Nele, a organização assimila, aprende e se transforma a partir das diferentes contribuições de seus empregados. A empresa reconhece e valoriza a diversidade, permitindo que sua cultura e seu modo de trabalho sejam modificados. A diversidade não é nem apenas assimilada, como no primeiro modelo, nem tampouco só instrumentalizada considerando os diversos mercados em que a empresa atua, como acontece no segundo paradigma. “Quando este modelo é integralmente aplicado, os membros da organização podem dizer ‘somos uma

única equipe, com as nossas diferenças, e não apesar delas”’. (THOMAS; ELY, 1996, p. 51, tradução nossa). Ou seja, mais do que diversidade, há inclusão efetiva.

Sobre este assunto, Pérez-Nebra e Torres (2014, p.528) acentuam que a inclusão é um passo além da diversidade e “sua concretização depende da gestão da diversidade de modo a criar um ambiente organizacional que possibilite a todos o pleno desenvolvimento de seu potencial na realização dos objetivos da empresa”’.

Para os pesquisadores brasileiros, a inclusão está diretamente relacionada ao sentimento de pertença, é a sensação de ser bem-vindo e valorizado como membro da organização. Além disso, a inclusão se relaciona com o modo como o indivíduo percebe que está sendo tratado por conta de suas características (gênero, raça, orientação sexual).

A este respeito, Queiroz e Hanashiro (2016), em levantamento sobre o estado da arte da inclusão no ambiente de trabalho, sinalizam que a literatura sobre diversidade tem alterado o foco para a questão da inclusão. Os pesquisadores apontam que não há uma definição precisa sobre o construto, porém ele é mais amplo que “diversidade” e seria também o principal responsável pelos resultados positivos ao negócio das organizações.

Ou seja, a proposta de diversidade, mais relacionada à representatividade demográfica e à participação de diferentes grupos num espaço social, sozinha não daria conta da complexidade de expectativas que se depositam sobre ela – como aumento da inovação, criatividade e engajamento dos empregados.

Estes atributos surgiriam de ambientes inclusivos, os quais, segundo Shore (2011, p. 1265), estão relacionados “ao grau em que cada empregado percebe que ele ou ela é um membro estimado do grupo de trabalho, pelo tratamento que satisfaça suas necessidades de pertencimento e distinção”’.

Embora a literatura funcionalista, que associa a gestão da diversidade a benefícios para as organizações ou procura associá-la a outros comportamentos no trabalho, seja predominante, ela não é a única a tratar do tema. Alguns autores, sobretudo fora do campo da Administração, criticam estas políticas.

Alves e Galeão-Silva (2002, p.9), por exemplo, denunciam que o caráter político das ações afirmativas “passou de uma variável externa para uma interna: o aumento da competitividade. Essa transformação se insere nas estratégias burocráticas de antecipação de conflitos.”. Os autores defendem que as organizações não têm interesse em negociar com grupos organizados que reivindicam direitos, por isso a preferência de tratar deste assunto com indivíduos isoladamente.

Além disso, a gestão da diversidade seria uma forma mais previsível e controlada de lidar com a questão da representatividade de grupos sociais no trabalho. A outra alternativa, as políticas de ação afirmativa, exigem reformas institucionais mais complexas e a admissão da existência do preconceito na sociedade. Segundo Alves e Galeão-Silva (2002), essas tarefas são particularmente difíceis no contexto brasileiro, onde imperam a ideologia tecnocrática e o mito da democracia racial.

A ideologia tecnocrática tem como consequência a expectativa de que as empresas sejam lugares neutros, livres de conflitos e onde prevaleçam os ideais de produtividade e meritocracia. O mito da democracia racial, por sua vez, consiste na negação da existência do preconceito em nossa sociedade e na proliferação da ideia de que o Brasil é uma nação onde os diferentes convivem em harmonia – o que, como se sabe, não tem respaldo nos números comparativos sobre acesso à educação, renda, trabalho e expectativa de vida de negros e brancos.

Desta maneira, as políticas de diversidade desenvolvidas por multinacionais no Brasil enfrentariam, segundo os autores, o desafio de adaptar as práticas da matriz ao cenário local, onde não há reconhecimento do preconceito. Seriam necessários ajustes e uma “aclimatação” à realidade nacional. Os autores reforçam que:

No Brasil opera-se uma mudança ideológica. Antes, a ideologia vigente era o mito da democracia racial, que negava a existência das discriminações. Agora, a nova ideologia é a da diversidade administrada. Enquanto o mito da democracia racial pressupõe uma negação das diferenças por meio da miscigenação, a diversidade revela a discriminação para, em seguida, ensinar a tolerância. (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2002, p. 27)

Lívia Barbosa (2001) também procura fazer contraponto ao discurso praticado pela maioria das organizações e que se orienta à geração de resultados a partir da valorização da diversidade. Para Barbosa (2001, p. 2) “o assunto é por demais importante para ser tratado como ferramenta gerencial. Esse me parece o caminho mais curto para vê-lo em poucos anos jazendo no cemitério das tecnologias de gestão”, pois as políticas devem ser adotadas não apenas porque dariam resultados financeiros, mas porque são éticas e moralmente justas.

Além disso, a autora questiona se as empresas não seguem contratando os mesmos de sempre, mas considerando diferenças formais. Ou seja, a seleção de pessoal continuaria considerando o critério de perfil, que leva em conta as competências e a formação do profissional. A novidade é que se procurariam candidatos que, dentro daquele perfil, ainda cumprissem “requisitos de diversidade”, como gênero, raça e orientação sexual não-

hegemônicos no ambiente organizacional. A autora reforça a argumentação de Alves e Galeão-Silva (2002) quando afirma que:

As empresas incorporam partes da reflexão do movimento multicultural nas suas políticas de diversidade devidamente destituídas de seu polêmico e controverso teor político. A diversidade é valorizada discursivamente na razão direta de sua suposta contribuição para a criatividade e a inovação. (BARBOSA; VELOSO, 2009, p. 170).

Na mesma linha, Coelho Jr. (2015), demonstra de que maneira organizações brasileiras do setor bancário, sob pressão de movimentos sociais e do Ministério Público do Trabalho, tiveram de adotar práticas contra a discriminação racial. A tradução das reivindicações aconteceu a partir da adesão ao discurso da gestão da diversidade.

O autor aponta que esta é uma das características da cultura transnacional de negócios: traduzir a agenda sociopolítica contemporânea em termos que suavizem o potencial contestador de determinadas demandas e aproximem o discurso da linguagem e das necessidades do mundo corporativo.

Sendo assim, corre-se o risco de a gestão da diversidade ser mais um elemento retórico que um conjunto de práticas que promovam mudanças efetivas nas organizações. A este respeito, Irigaray e Saraiva (2009) desenvolveram pesquisa para analisar a implementação de políticas de estímulo à diversidade em filiais brasileiras de uma empresa multinacional.

Os autores analisaram documentos da organização, ouviram empregados representantes de grupos minorizados e também empregados associados aos grupos hegemônicos, caso dos homens, brancos e heterossexuais.

Do discurso organizacional extraíram que os principais incentivos à gestão da diversidade passam pela busca da legitimidade junto ao mercado, a partir da adoção de práticas vistas como contemporâneas, pela visão de permuta, no sentido de que os diferentes são aceitos porque sua presença traria novas ideias e outros benefícios ao ambiente, e pela necessidade de cumprimento à legislação, de forma a evitar denúncias e ações motivadas por episódios de discriminação.

Os grupos minorizados da empresa estudada por Irigaray e Saraiva (2009), a despeito de suas diferentes “afiliações” identitárias, apontam para contradições que mostram que as políticas de diversidade naquele ambiente representavam mais um discurso que práticas efetivas. Os autores ouviram reclamações de empregados negros a respeito da falta de representatividade nos cargos de gestão, de mulheres acerca do machismo nas relações cotidianas e de homossexuais sobre as restrições de extensão de benefícios a companheiros do mesmo sexo.

As falas dos empregados representantes dos grupos hegemônicos no ambiente corporativo, por sua vez, demonstraram preconceito, muitas vezes não admitido por estes empregados. São discursos que reproduzem estereótipos e naturalizam a discriminação, algumas vezes sob o argumento de que se tratam apenas de piadas ou comentários inofensivos.

A filósofa Nancy Fraser (2016) critica sobretudo a forma como as pautas dos movimentos sociais foi apropriada pelas marcas e organizações, nos Estados Unidos, mas não apenas:

Ao longo dos anos, à medida que o setor industrial ruía, o país ouviu falar muito de “diversidade”, “empoderamento” e “não discriminação”. Ao identificar “progresso” com meritocracia, em vez de igualdade, o discurso igualou o termo “emancipação” à ascensão de uma pequena elite de mulheres “talentosas”, minorias e gays na hierarquia corporativista exclusivista. Esta compreensão individualista e liberal de “progresso” gradualmente substituiu o entendimento de emancipação mais abrangente, anti-hierárquico, igualitário, sensível às questões de classe e anticapitalista, que prosperou nos anos 1960 e 70. À medida que a Nova Esquerda sucumbia, sua crítica estrutural da sociedade capitalista desapareceu, e o pensamento individualista e liberal característico de nosso país se reafirmou, abalando imperceptivelmente as aspirações dos “progressistas” e autodeclarados esquerdistas. O que selou o acordo, no entanto, foi o fato de tais acontecimentos terem sido simultâneos à ascensão do neoliberalismo. Um partido que apoie a liberalização da economia capitalista é o parceiro perfeito para o feminismo corporativo e meritocrático focado em “assumir riscos” e “superar as barreiras da discriminação de gênero no trabalho”. (FRASER, 2016, p.4)

A autora, numa abordagem que se aproxima da proposta por Alves e Galeão-Silva (2002), critica a forma individual com que problemas estruturais – como o machismo, o racismo e a LGBTfobia – são discutidos nas organizações.

Ortiz (2015, p.124) questiona a forma como a questão da diversidade foi inserida na lógica do mercado. Para o sociólogo, “o interesse pelas diferenças não é gratuito, malgrado as aparências e as boas intenções do discurso enunciado. Como dizem os estudos em questão: ela “custa caro”, mas traz consigo inúmeras vantagens competitivas”. O autor chama a atenção, ainda, para a incoerência de colocar sob a mesma rubrica questões que considera excludentes, como o reconhecimento dos direitos humanos e a exploração capitalista, e a recusa do etnocentrismo com as contradições próprias do mercado.

No contexto brasileiro, Coelho Jr (2016) defende que a questão da diversidade não deve ser interpretada nem apenas como vantagem competitiva (Fleury, 2000) nem como ideologia (Alves e Galeão-Silva, 2002).

O autor propõe uma terceira via analítica, a partir da ideia de “tradução”. “Aquilo que se apresenta inicialmente como um movimento político (as lutas por reconhecimento de

identidades específicas) ao ser traduzido pelas empresas sofre um deslocamento de sentido que o empobrece, reduzindo-o a uma metodologia administrativa” (COELHO JR, 2016, p.10).

2.6 COMENTÁRIOS A RESPEITO DA PRODUÇÃO BRASILEIRA SOBRE PESSOAS LGBT NO MUNDO DO TRABALHO

Como vimos anteriormente, a maior parte da produção acadêmica mundial sobre diversidade no trabalho tem origem na área de Administração de Empresas, e prioriza a questão de gênero e racial em detrimento do debate sobre as interseccionalidades ou as particularidades da população LGBT. Nossa pesquisa, porém, encontrou alguns estudos brasileiros sobre identidade de gênero e orientação sexual nos ambientes corporativos.

Nos últimos dez anos, o autor com a produção mais significativa neste assunto é Hélio Arthur Irigaray, da Fundação Getúlio Vargas (FGV) do Rio de Janeiro. Em 2008, Irigaray defendeu na FGV/SP tese sobre a questão LGBT nas empresas, e procurou identificar de que maneira a orientação sexual era percebida pelas organizações brasileiras.

Em 2010, em parceria com Saraiva, deu continuidade às reflexões levantadas no artigo abordado na seção anterior, sobre discurso e políticas de diversidade. Os autores se dedicaram à questão do humor e das piadas sobre orientação sexual no ambiente de trabalho.

No mesmo ano, Irigaray (2010) utilizou a teoria *queer* em estudo sobre a inserção de pessoas trans no mercado de trabalho formal. O autor entrevistou catorze travestis e transexuais e submeteu os dados obtidos à análise de discurso, chegando a três categorias que emergiram com mais frequência nos relatos: rejeição, violência e transitoriedade.

A primeira se relaciona às dificuldades encontradas sobretudo no ambiente familiar e na escola por conta da reivindicação de gênero destoante daquele identificado no nascimento. A violência apareceu nos relatos como uma presença constante na vida destas pessoas. Todas as entrevistadas relataram episódios de agressão motivados por transfobia. Já a transitoriedade é uma categoria que o autor utilizou para descrever a dificuldade para o estabelecimento de laços efetivos sólidos – a exceção seria a própria mãe, de quem as entrevistadas revelaram mais proximidade.

O histórico de negação de direitos, a fragilidade emocional motivada por diversos episódios de agressão e intolerância e a falta de acesso à educação ou de condições de permanência na escola constituem entraves ao acesso das pessoas trans ao mercado de trabalho formal. Irigaray (2010) assinala que a maior parte deste grupo, quando consegue acesso ao mercado, atua em posições operacionais, sobretudo em serviços associados à moda, beleza e

entretenimento. As que conseguem chegar às organizações, mesmo aquelas com política de diversidade, são alvo, segundo o autor, de agressões e intolerância.

Em parceria com Maria Ester de Freitas, Irigaray produziu dois textos que aparecem entre os mais citados do autor na plataforma Google Acadêmico. Em um deles, Irigaray e Freitas (2011) se dedicam às especificidades da condição das lésbicas nas empresas. Em outro, publicado em 2013, os autores se lançam a compreender “estratégias de sobrevivência” dos gays no ambiente de trabalho.

No texto de 2011, Irigaray e Freitas entrevistaram 18 homossexuais femininas que atuavam em empresas do Rio de Janeiro e de São Paulo. Concluíram que os problemas enfrentados pelas lésbicas são parecidos com aqueles que os gays relatam, e que fatores como etnia e classe social são moderadores que intensificam ou atenuam a discriminação. A reflexão acerca destas interseccionalidades é interessante e não costuma aparecer em outros artigos brasileiros sobre pessoas LGBT nas organizações.

Sobre as estratégias de que os gays lançam mão para “sobreviver” no mundo corporativo, os autores foram a campo, entrevistaram profissionais homossexuais e ouviram uma variedade de comportamentos que eles reproduzem para se proteger do preconceito. Alguns optaram por falar abertamente sobre sua sexualidade, outros mantiveram postura neutra e há também aqueles que se esforçaram para passar por heterossexuais. Irigaray e Freitas (2013) identificaram tipos como “gente boa”, “machões”, “sedutores”, “pacificadores” e “super-homens”.

Localizamos uma obra brasileira especificamente sobre sexualidade e trabalho, publicado por Freitas e Dantas, em 2012. Trata-se da obra *Diversidade Sexual e Trabalho*, coletânea de ensaios sobre a questão das masculinidades, feminilidades e sexualidades não-hegemônicas nas organizações. Os textos trazem reflexões de estudiosos de variados campos, como a Administração, a Antropologia e a Psicanálise.

Ferreira (2007) defendeu dissertação junto à Universidade de Brasília sobre os efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas. A autora buscou identificar, a partir de entrevistas com homossexuais, as consequências de “sair do armário”²⁴ em empresas públicas e privadas.

Em 2006, Ferreira, Siqueira e Zauli-Fellows publicaram artigo defendendo que a questão da orientação sexual no ambiente de trabalho consistia numa importante agenda de pesquisa, a ser mais explorada. O texto resgata as publicações sobre o tema entre 1985 e 2005, em nove periódicos internacionais.

²⁴ Sair do armário, *coming out* ou *outing* são expressões que designam o momento em que se revela a orientação sexual.

No mesmo ano, Zauli-Fellows e Siqueira (2006) voltaram à questão em estudo sobre identidade gay nas organizações. Os autores concluíram que, quando se trata de práticas de diversidade, há maior propensão a aceitar diferenças étnicas, sociais e de gênero que orientação sexual.

No ano de 2010, Garcia e Souza publicaram artigo sobre homossexuais masculinos no setor bancário. Os pesquisadores entrevistaram dez trabalhadores de bancos públicos e privados e submeteram o material à análise de discurso. Concluíram que os gays entrevistados estavam submetidos a discriminação direta e indireta.

A primeira diz respeito à falta de garantias de direitos a casais homoafetivos, bem como a inexistência de regras que garantam respeito aos homossexuais. A discriminação indireta era a que mais incomodava os entrevistados e se relacionava às expressões de discriminação usadas no ambiente de trabalho.

Em 2014, Teixeira defendeu tese sobre o discurso de responsabilidade social nas empresas. A autora centrou seu trabalho na questão da diversidade de gênero e LGBT. Sobre este último grupo, entrevistou três organizações buscando apresentar as ações de sensibilização e conscientização do público interno, sobretudo em relação a direitos trabalhistas de homossexuais e seus companheiros. Além disso, descreveu como as políticas de diversidade eram aplicadas na relação com a comunidade e fornecedores da cadeia de produção.

Os trabalhos citados apresentam uma variedade de premissas ontológicas, ora mais associadas ao funcionalismo, ora mais relacionadas aos estudos que analisam a questão da diversidade a partir dos paradigmas críticos.

2.7 DIVERSIDADE, COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS

Como vimos, a questão da diversidade aparecia já em 1992 como um dos Dez Princípios da Comunicação Excelente elencados por James Grunig et al., como resultado do *Excellence Study*, maior estudo já realizado na área de Relações Públicas no mundo

Além de Grunig e seus colegas pesquisadores, o assunto também foi tratado no âmbito da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas por Chan (2017), Ciszek (2017), Edwards (2014), Tindall e Waters (2012), entre outros.

O recente trabalho de Chan (2017) aponta que a questão LGBT surgiu pela primeira vez associada aos estudos de Comunicação em 1981, com o texto *Gay Male and Lesbian Communication*, de J.W Chesebro. Desde então, nos Estados Unidos, o assunto se institucionalizou no campo da Comunicação e hoje as três principais associações norte-

americanas, The National Communication Association, The International Communication Association e The Association for Education in Journalism, contam com divisões de estudos LGBT.

Chan (2017) revisou artigos relacionados à questão LGBTQ²⁵ publicados de 2010 a 2015 nos principais periódicos de Comunicação dos Estados Unidos. Entre os 237 trabalhos analisados, o autor observou a predominância das temáticas relacionadas exclusivamente aos gays (21,9%), pessoas trans (10,5%) e lésbicas (8,9%).

Na divisão por regiões geográficas, a América do Norte aparece em primeiro lugar, com 65% dos trabalhos dedicados aos fenômenos de Comunicação e sua associação com a comunidade LGBTQ nos Estados Unidos e Canadá. A América Latina surge em último lugar (0,4%), atrás da África (3,4%) e da Austrália (7,2%).

O objeto de interesse da maior parte dos artigos é a produção audiovisual, a ficção televisiva, as notícias e as redes digitais. O autor não classificou a Comunicação Organizacional e as Relações Públicas, mas existe a possibilidade que elas tenham aparecido nos artigos relacionados com os meios de comunicação e também práticas comunicativas não especificadas (34,6% do total).

Chan (2017) identificou quatro principais desafios para os estudos LGBTQ associados à área de Comunicação: a) maior equilíbrio entre as pesquisas, considerando o maior foco nas questões dos homens gays; b) mais atenção à interseccionalidade, ou seja, associação dos estudos de gênero e sexualidade com questões de raça ou classe social, por exemplo; c) maior internacionalização das produções, uma vez que mais de 80% dos artigos se voltam para o contexto da América do Norte; d) mais interdisciplinaridade entre as próprias áreas da Comunicação e outros campos do conhecimento.

A pesquisadora Natalie Tindall (2013) acredita que as questões LGBT têm sido negligenciadas por acadêmicos das áreas de Marketing, Propaganda e Relações Públicas. A autora acredita que estes são subcampos da Comunicação particularmente resistentes a publicar pesquisas sobre o assunto.

Tindall e Waters (2012) utilizaram a teoria *queer* para estudar as trajetórias de carreira de homens gays profissionais de Relações Públicas. Todos os profissionais que participaram da pesquisa compartilharam experiências de preconceito no ambiente de trabalho.

²⁵ Nos Estados Unidos é comum que se utilize a sigla LGBTQ, considerando a maior expressão e visibilidade dos estudos/ativismo *queer*.

Além disso, reforçaram a existência de opressões apontadas pelos estudos *queer*, como a heteronormatividade dominante nos ambientes organizacionais, e a preocupação com a possibilidade de ver suas carreiras limitadas por conta da orientação sexual.²⁶

A este propósito, mas com o foco na questão de gênero, também refletiram Larissa Grunig *et. al.* (2001) no livro *Women in Public Relations: how gender influences practice*. As autoras estudaram evidências de “teto de vidro”, disparidades salariais e outras questões envolvendo a presença das mulheres no campo das Relações Públicas. Elas também estudaram a correlação entre valores atribuídos por elas ao feminino (como cooperação, respeito, justiça, sensibilidade e intuição) à prática de Relações Públicas.

Vardeman-Winter e Tindall (2010, p.232, tradução nossa), publicaram artigo que apresentava o conceito de interseccionalidade para a área de Relações Públicas. As autoras justificaram a importância do assunto, uma vez que “as Relações Públicas existem não apenas nas organizações, mas têm também uma função social, política e econômica, e os profissionais precisam compreender a complexidade do ambiente em que atuam”.

Pesquisando movimentos ativistas, Erica Ciszek (2017) chama a atenção para o seguinte paradoxo: o movimento LGBT nos Estados Unidos elencou conquistas graças ao uso de práticas e técnicas de Relações Públicas para persuadir a opinião pública e a esfera política. Ao mesmo tempo, a área de Relações Públicas, como campo de pesquisa, só recentemente, nos Estados Unidos, passou a dar mais atenção aos estudos que envolvem gênero e sexualidade

A mesma questão havia sido levantada por Mundy (2013), que estudou de que modo organizações a favor dos direitos LGBT conseguiam legitimidade e compreensão dos públicos para os temas que defendiam. O autor percebeu que representantes do movimento LGBT faziam uso de práticas de Relações Públicas, como a comunicação estratégica e as técnicas de *advocacy*²⁷ para lidar com a opinião pública.

Lee Edwards (2014, p.5, tradução nossa) aponta que a ideia de diversidade em Relações Públicas costuma estar relacionada a “variedade”, na qual “o nível de diversidade na profissão é determinado pela variedade de públicos que precisam ser atingidos”. Ou seja, existiria a noção de que profissionais “diversos” seriam mais habilitados a traçar estratégias de comunicação com aqueles que compartilham de sua mesma identidade.

²⁶ Tindall e Waters (2012) utilizam a expressão “*lavender ceiling*” (teto de lavanda) para explicar as barreiras invisíveis que podem frear a carreira de pessoas LGBT. O termo é uma adaptação do “*glass ceiling*”, o teto de vidro, que costuma ser mencionado nos estudos sobre gênero e mundo do trabalho.

²⁷ *Advocacy* é um termo sem tradução precisa em português que identifica o processo informar e influenciar tomadores de decisão, por meio de conscientização e engajamento de outros atores da sociedade.

Vardeman-Winter e Tindall (2010) já apontavam este fato criticando as limitações de carreira que tal ideia pode representar se, por exemplo, relações-públicas negros forem considerados aptos a dirigir mensagens somente àquelas pessoas de seu mesmo grupo racial.

Edwards e L'Etang (2013) apontam que trabalhos que partem de uma perspectiva *queer* ou LGBT na área de Relações Públicas são escassos. Segundo as autoras, mesmo abordagens feministas ou foucaultianas não superam o binarismo de gênero ou a heteronormatividade.

Entre as poucas publicações sobre questões de gênero e sexualidade no campo das Relações Públicas, está uma edição especial do periódico acadêmico *PRism*, de 2010. Nesta revista, Elmer (2010) apresenta um trabalho autoetnográfico para tratar do papel dos homens numa profissão notadamente feminina. Johnston (2010), por sua vez, aborda como as mulheres relações-públicas são representadas na produção ficcional televisiva, e Fitch e Third (2010) argumentam sobre a necessidade de incrementar as discussões sobre gênero entre acadêmicos e profissionais do campo.

Em relação à produção brasileira sobre diversidade nas áreas de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, fizemos uma pesquisa nos acervos de 2012 a julho de 2017 de duas revistas acadêmicas do campo, *Organicom*, da ECA/USP, e *Comunicologia*, da Universidade Católica de Brasília.

Em 2014, a revista *Organicom* teve uma edição especial dedicada ao tema interculturalidade, organizações e comunicação editada por Ferrari. Nela, destacamos a entrevista de Krishnamurthy Sriramesh sobre Relações Públicas e multiculturalidade, os textos de Wellington Teixeira Lisboa, sobre fluxos migratórios e empresas brasileiras, e de Pedro Jaime de Coelho Jr, sobre o debate antropológico em torno dos temas cultura e diversidade. Coelho Jr (2014) sinaliza para o fato de que não existem culturas nem organizações já prontas, mas estruturas que se modelam e (re) adquirem significados entre os seus membros a partir do processo de comunicação, inclusive.

A *Comunicologia*, por sua vez, não publicou nenhum artigo sobre diversidade, questões LGBT ou pesquisas que façam uso da teoria *queer*.

Como pode ser observado, a partir deste levantamento, conclui-se que ainda é relativamente pequena a produção sobre diversidade LGBT associada ao campo das Relações Públicas, e as pesquisas existentes estão concentradas em países da Europa e nos Estados Unidos. Desta forma, é importante ressaltar que no Brasil as iniciativas estudos deste tipo são escassas e a presente dissertação tem como propósito abrir espaço para o diálogo no campo da Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

2.8 FÓRUM DE EMPRESAS E DIREITOS LGBT: OBJETO DE PESQUISA

O Fórum de Empresas e Direitos LGBT foi criado em 2013, em São Paulo, e discute as especificidades das políticas de respeito e valorização da diversidade sexual no ambiente de trabalho.

Trata-se de uma iniciativa empresarial que reúne executivos, ativistas, representantes do Estado e profissionais das áreas de Diversidade, Recursos Humanos e Sustentabilidade - sobretudo. O Fórum foi criado por iniciativa de Reinaldo Bulgarelli, consultor em assuntos de diversidade e sustentabilidade, em parceria com representantes de algumas organizações.

Atualmente, o Fórum tem uma estrutura de governança composta por conselho consultivo, comitê gestor e secretaria executiva. O primeiro tem a participação de três executivos seniores de diversas indústrias. O comitê gestor conta com a presença de empregados representantes de quatro empresas signatárias. A secretaria executiva, por sua vez, é representada por Bulgarelli, a quem cabe também a representação institucional do Fórum na mídia e em outros espaços.

As reuniões costumam ocorrer duas ou três vezes por ano e a programação conta com a participação de presidentes e altos executivos das organizações, o que é uma maneira de sublinhar a relevância e posição estratégica que o tema ocupa no interesse daquelas empresas.

As organizações participantes dos encontros são principalmente de grande porte, em sua maioria privadas e multinacionais, embora haja também algumas empresas brasileiras e do setor público. No encontro de maio de 2017, mais de oitenta empresas enviaram representantes.

Algumas organizações se envolvem de maneira mais próxima, cedendo seus auditórios para realização das reuniões, fazendo parte do comitê gestor do Fórum e se comprometendo com a agenda proposta pelo grupo. Outras, enviam seus representantes apenas para assistir ao evento, acompanhar os debates, fazer contatos e *benchmarking*.

Em 2014, o comitê gestor do Fórum de Empresas e Direitos LGBT elaborou, em parceria com o Instituto Ethos de Responsabilidade Social, a *Carta dos 10 compromissos da empresa com a promoção dos direitos LGBT*, conjunto de pactos que as organizações participantes do grupo seriam convidadas a assinar. São eles:

1. Comprometer-se, presidência e executivos, com o respeito e com a promoção dos direitos LGBT;
2. Promover igualdade de oportunidades e tratamento justo às pessoas LGBT;
3. Promover ambiente respeitoso, seguro e saudável para as pessoas LGBT;

4. Sensibilizar e educar para o respeito aos direitos LGBT;
5. Estimular e apoiar a criação de grupos de afinidade LGBT;
6. Promover o respeito aos direitos LGBT na comunicação e marketing;
7. Promover o respeito aos direitos LGBT no planejamento de produtos, serviços e atendimento aos clientes;
8. Promover ações de desenvolvimento profissional de pessoas do segmento LGBT;
9. Promover o desenvolvimento econômico e social das pessoas LGBT na cadeia de valor;
10. Promover e apoiar ações em prol dos direitos LGBT na comunidade.

Os compromissos são amplos e envolvem uma variedade grande de atividades na organização, inclusive a questão da comunicação, que aparece mais diretamente no item 6, mas pode estar relacionada também a outros.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E PESQUISA DE CAMPO

Este capítulo trata da metodologia empregada para realização da pesquisa de campo e as etapas envolvidas neste processo; também apresenta e discute os principais resultados encontrados.

3.1 DESCRIÇÃO DA METODOLOGIA DA PESQUISA

Em função do objeto e dos objetivos desta dissertação, este trabalho se caracteriza como exploratório e qualitativo. Exploratório porque parte de questionamentos mais extensos no início da pesquisa e procura diversificar as problemáticas, de forma a melhor endereçar trabalhos futuros (RIBEIRO, 2014). Quanto à natureza dos dados, o método qualitativo foi utilizado em função da estratégia do uso de entrevistas em profundidade.

Pesquisas exploratórias têm como objetivos examinar temas poucos estudados, desenvolver conceitos de forma mais clara e, se for o caso, buscar padrões, hipóteses ou ideias (SELLTIZ, 1975). No caso desta dissertação, a escolha se justifica pelo fato de o tema diversidade nas organizações ser novo no campo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas no Brasil. A abordagem qualitativa, segundo Creswell (2009), ajuda a entender de que forma as pessoas veem significados a partir de um problema de pesquisa.

Segundo Marconi e Lakatos (2003), pesquisas exploratórias têm tripla finalidade: possibilidade de desenvolvimento de hipóteses, melhor compreensão de conceitos e aumento da familiaridade do pesquisador com o objeto de estudo, visando pesquisas futuras.

A dissertação foi dividida nas etapas de bibliografia e pesquisa qualitativa. Na primeira fase, debruçamo-nos sobre assuntos e conceitos como sexualidade, interculturalidade e diversidade nas organizações. Também pretendíamos dar conta do objetivo de aproximar o campo da Comunicação de autores e ideias já debatidos em outras áreas do conhecimento, tais como Administração, Antropologia, Psicanálise e Psicologia.

A segunda foi o desenvolvimento de pesquisa qualitativa apresentada neste capítulo. Foram realizadas entrevistas em profundidade com 18 organizações signatárias da *Carta dos 10 compromissos da empresa com a promoção dos direitos LGBT* proposta pelo Fórum de Empresas e Direitos LGBT.

3.1.1 Amostra da pesquisa

Foram convidadas a assinar a *Carta dos 10 compromissos da empresa com a promoção dos direitos LGBT* todas as 85 empresas presentes à reunião em que o documento foi divulgado, em setembro de 2014 e, inicialmente, 16 aceitaram. Neste grupo inicial, havia uma única brasileira, estatal, que voltou atrás alguns meses depois.

Posteriormente, nos anos seguintes, mais empresas aderiram à carta. Em junho de 2017, o número chegou a 37 organizações. Quando as empresas foram abordadas para participar desta pesquisa, em dezembro de 2016 e janeiro de 2017, o número estava em 30 organizações.

Todas elas assinaram a *Carta dos 10 compromissos da empresa com a promoção dos direitos LGBT* em cerimônias públicas e acompanhadas pelo alto escalão das organizações – via de regra, o (a) próprio (a) presidente assinou o documento.

Algumas divulgaram o fato à imprensa, falaram a respeito em sua comunicação interna ou promoveram eventos para celebrar a data.

As motivações para a assinatura dos compromissos são amplas e refletem a realidade de cada empresa. Porém, uma sondagem feita em 2015 apontou que empresas que traziam a valorização da diversidade, seja de forma explícita ou implícita, em suas proposições de valores tinham maior disposição a aderir a normas – como os compromissos - que dessem significado àqueles ideais (SALES, 2015).

As empresas signatárias dos dez compromissos nos meses de abordagem para participação deste estudo eram: 3M, Ambev, Accenture, Avon, Atento, Basf, Bayer, Bloomberg, Braskem, Carrefour, Dell, Dow, Dupont, Facebook, GE, Google, Grupo Segurador BB Mapfre, IBM, JLL, J.P Morgan, KPMG, Microsoft, Monsanto, Pfizer, PwC, SAP, Sodexo, Trench, Rossi e Watanabe, Whirpool e White Martins.

Das 30 organizações mencionadas acima, uma foi excluída da amostra, pois o pesquisador mantinha relação profissional e entendeu que este fato poderia eventualmente comprometer a isenção do estudo.

As demais 29 atenderam ao critério de serem signatárias dos compromissos com o Fórum de Empresas e Direitos LGBT. Elas foram abordadas via e-mail encaminhado aos profissionais de Recursos Humanos, aos responsáveis pelas políticas de diversidade ou a outros contatos do pesquisador.

A mensagem, disponível para consulta no Apêndice 1, explicava a finalidade da pesquisa e convidava as empresas a participarem do estudo, concedendo uma entrevista sob a condição de anonimato.

Esta escolha se deveu a duas necessidades: atrair um número significativo de participantes e também aumentar as chances de respostas honestas, menos permeadas pelos discursos oficiais, uma vez que nem os entrevistados nem as empresas serão identificados no trabalho.

Dentre as 29 empresas convidadas a compor o estudo, 18 aceitaram, uma negou participar e as outras dez não responderam as mensagens, que foram reiteradas pelo menos uma vez.

Trata-se de amostra não-aleatória, não-probabilística e que foi constituída com a participação de organizações que aceitaram participar desta pesquisa e que atenderam ao critério de serem signatárias da *Carta dos 10 compromissos da empresa com a promoção dos direitos LGBT* proposta pelo Fórum de Empresas e Direitos LGBT.

Portanto, o universo desta pesquisa (população) são as organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT e a amostra (subconjunto do universo) são as empresas signatários da referida carta que aceitaram fazer parte deste estudo.

3.1.2 Instrumento de entrevista

As entrevistas foram baseadas em um roteiro semiestruturado de questões abertas, o que, segundo Duarte e Barros (2006), permite a comparação de respostas de diferentes entrevistados e a análise mais apropriada dos resultados encontrados.

A entrevista, de acordo com Marconi e Lakatos (2003), é um procedimento utilizado na investigação social para coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico de determinada situação.

O roteiro de entrevistas desta dissertação (ver Apêndice 2) contou com 23 perguntas principais que buscaram identificar respostas que se relacionam aos objetivos desta dissertação. De acordo com Mattos; Godoi e Bandeira de Mello (2006), o questionário semiestruturado apresenta como uma das principais vantagens o fato de dar flexibilidade ao entrevistador, que pode formular perguntas adicionais durante a própria entrevista, a partir das respostas fornecidas pelos participantes.

Uma vez em posse do material levantado, foi realizada a análise de conteúdo, metodologia que permite, segundo Duarte e Barros (2006), desvendar qualquer tipo de comunicação.

De acordo com Bardin (2011, p.117), a análise de conteúdo pode ser por avaliação, categorial, por enumeração ou expressão. O tipo categorial, o mais antigo e o mais utilizado, divide o conteúdo em “rubricas e classes”, ou, simplesmente, categorias.

As categorias são estruturas de análise construídas pelo próprio pesquisador e reúnem elementos semelhantes e temas comuns que emergiram das falas dos entrevistados. Para Marconi e Lakatos (2003, p. 223), “a análise de conteúdo permite a descrição sistemática, objetiva e quantitativa do conteúdo da comunicação.”

A análise de conteúdo, segundo os preceitos de Bardin (2011), é dividida nas fases pré-análise, exploração das informações e tratamento e interpretação dos resultados encontrados. As categorias utilizadas neste estudo foram organizadas com ajuda do *software* NVivo²⁸. Elas serão descritas mais adiante, no item 3.2.

3.1.3 Operacionalização da coleta de dados

Esta pesquisa foi baseada em dados primários (SELLTIZ, 1975) coletados durante as entrevistas realizadas com 18 empresas signatárias da *Carta dos 10 compromissos da empresa com a promoção dos direitos LGBT*, proposta pelo Fórum de Empresas e Direitos LGBT.

Para escolha dos entrevistados, levou-se em conta os seguintes critérios: a) profissionais do departamento de Recursos Humanos diretamente envolvidos com as políticas de diversidade na organização; b) profissionais de diversidade, no caso de organizações que contam com esta função; c) empregados responsáveis pelas políticas de diversidade, mas que atuam em outros departamentos; d) executivos responsáveis pelo grupo de diversidade LGBT da organização.

Neste ponto, fazemos a ressalva de que na maior parte das empresas entrevistadas nesta pesquisa as políticas de diversidade eram de responsabilidade da área de Recursos Humanos.

Em outras, porém, o tema estava sob o guarda-chuva de Assuntos Institucionais, Comunicação ou outras áreas. Em algumas empresas existiam profissionais, vinculados ou não ao RH, dedicados exclusivamente aos assuntos diversidade e inclusão.

Observamos que algumas empresas contavam com grupos de diversidade (ou “grupos de afinidade”) voltados a discutir as questões relacionadas a gênero, LGBT, pessoas com deficiências, raça e outros assuntos. Os participantes destes grupos podem atuar em diversas áreas da empresa, mas eram parceiros da equipe responsável pelas políticas de diversidade e multiplicadores do assunto na organização.

²⁸ O NVivo 11 é um *software* desenvolvido pela QSR International, que auxilia na organização de dados em pesquisas qualitativas. Ele não substitui o trabalho do pesquisador tampouco dispensa conhecimento de metodologia científica. Entretanto, permite organizar informações coletadas, otimizando o trabalho de análise de dados e a geração de gráficos e tabelas, por exemplo. Mais informações podem ser encontradas no site do fabricante: www.qsrinternational.com

Dos 18 profissionais entrevistados nessa pesquisa, 16 atendiam aos critérios “a”, “b” ou “c”, ou seja, trabalhavam diretamente com o assunto diversidade naquela empresa, portanto estando vinculado à área que trata do assunto naquela organização, seja o RH ou outra.

Outros dois cumpriram o critério “d”. Eram executivos de departamentos variados, mas que lideravam o grupo de diversidade LGBT da empresa. Trata-se de executivos engajados com o assunto de forma voluntária, que tinham conhecimento sobre as políticas de diversidade da empresa e participavam de sua formulação.

As 18 entrevistas foram presenciais e conduzidas pelo pesquisador, que as gravou com o consentimento dos participantes e uso de um telefone celular. As entrevistas foram individuais, embora em alguns casos tenha havido acompanhamento de colegas de trabalho do participante ou mesmo de uma assessora de imprensa – sem qualquer tipo de interrupção ou comentário, porém.

As entrevistas tiveram duração média de 1h, e 16 delas foram realizadas na própria organização. Apenas duas, a pedido dos entrevistados, aconteceram em cafeterias de São Paulo. O tempo total das gravações foi de 18h40, e todas as conversas foram transcritas, de forma a viabilizar a análise do conteúdo levantado.

Após a transcrição foi realizada uma primeira “leitura flutuante” (BARDIN, 2011, p.132) para tomar contato com o texto, fazer anotações, destacar trechos e observar semelhanças ou divergências entre as respostas.

Na sequência, as transcrições foram separadas em categorias criadas pelo pesquisador e organizadas com ajuda do *software* NVivo. O recurso tecnológico permitiu ter uma visão geral das informações e gerar algumas das nuvens de palavras que serão apresentadas na análise.

Segundo Mozzato e Grzybovski (2011, p.743), “o NVivo, além da finalidade básica de facilitar e agilizar as análises, tem a função tanto de validar como de gerar confiança, qualificando o material coletado.” Ou seja, o *software* não substitui a análise do pesquisador, mas otimiza o processo de organização de dados da pesquisa qualitativa e dá mais credibilidade ao processo.

3.2 CATEGORIAS DE ANÁLISE

A fim de se atingir os objetivos propostos nesta dissertação, foram desenvolvidas pelo pesquisador cinco categorias de análise. Elas expressam, em blocos de ideias, os conteúdos presentes nas falas dos 18 entrevistados.

As categorias surgiram da revisão bibliográfica (categorias *a priori*) e das falas dos entrevistados (categorias emergentes), e estão alinhadas aos interesses da pesquisa.

De acordo com Guimarães (2015, p. 77), “sempre poderão surgir novas unidades de análise, pois não há uma resposta única nem mesmo um limite final para as buscas. Assim, podem existir categorias obtidas de formas mistas, combinando categorias *a priori* e emergentes”. Foi a nossa escolha, considerando se tratar de pesquisa exploratória e que trata de um assunto novo no campo da Comunicação.

As categorias adotadas nesta pesquisa são:

1) **Diversidade como vantagem competitiva**: Esta categoria parte das observações de Alves e Galeão-Silva (2002) e Barbosa e Veloso (2009), autores que apontaram que o interesse das organizações que investem em políticas de diversidade e inclusão é obter resultados para o negócio. Agrupa momentos em que os entrevistados associaram a presença da diversidade a benefícios para as organizações, tais como engajamento e inovação.

2) **Percepções sobre o papel da Comunicação**: A questão da diversidade já aparecia como um dos princípios da comunicação excelente nos estudos conduzidos por Grunig *et. al.* (1992). O tema surgiu também na obra de Dozier (1995), associado sobretudo à questão de gênero e das diferenças culturais. Esta categoria descreve as percepções sobre o papel da comunicação, no que se refere a questões de diversidade e inclusão nas organizações, e inclui opiniões sobre o processo comunicativo, nos planos interpessoal e organizacional e nas dimensões tática e estratégica.

3) **Diversidade à brasileira**: Esta categoria procura identificar evidências de adaptação das políticas de diversidade desenvolvidas nas matrizes estrangeiras, no caso das multinacionais, ao cenário brasileiro. O ponto de partida foram os apontamentos de Barbosa e Veloso (2009) sobre a questão intercultural no sistema internacional em que as organizações estão inseridas. Buscou-se, ainda, agrupar respostas que mencionam características positivas ou negativas da cultura brasileira, ou seja, fatores que impulsionam ou comprometem o avanço das políticas de diversidade nas empresas que operam no país.

Por fim, ainda nesta categoria, aparecem considerações dos entrevistados sobre peculiaridades regionais dentro do Brasil e menções ao fato de as políticas empreendidas no país servirem de referência a outras regiões.

4) **Diversidade como valor**: Esta categoria traz menções ao fato da diversidade ser um valor corporativo na organização daquele entrevistado. Apareceram menções a “está no nosso sangue”, “DNA da empresa” e “*core values*”, por exemplo. Nas 18 entrevistas realizadas, esta categoria emerge em 17, como detalharemos neste capítulo. A questão da diversidade como um valor organizacional apareceu na obra de Dozier (1995) sobre os princípios da comunicação excelente.

5) **Especificidades da questão LGBT**: Partindo dos trabalhos desenvolvidos por Irigaray (2008, 2009, 2010, 2011), e considerando o recorte metodológico desta dissertação, buscamos verificar as peculiaridades da questão LGBT nas organizações. Esta categoria leva em conta as considerações dos entrevistados sobre as políticas voltadas a empregados gays, lésbicas, bissexuais e pessoas trans, as impressões sobre principais dificuldades e tabus que envolvem o tema no mundo do trabalho e também, especificamente, a questão da transgeneridade das organizações. Embora não seja o foco específico desta pesquisa, este último assunto emergiu nas entrevistas com frequência significativa, conforme será demonstrado mais adiante.

3.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS ENCONTRADOS

Nesta etapa da dissertação é apresentado e discutido o conteúdo das entrevistas realizadas com 18 executivos de organizações signatárias dos dez compromissos propostos pelo Fórum de Empresas e Direitos LGBT, e que fazem parte da amostra desta pesquisa.

Como já dito, o conteúdo das entrevistas foi transcrito e classificado em cinco categorias, definidas pelo pesquisador, de acordo com os critérios da metodologia análise de conteúdo, propostos por Bardin (2011).

As referências às cinco categorias somaram 433 menções (“referências”) nas 18 entrevistas (“fontes”). Das cinco categorias de análise, apenas uma (“diversidade como valor”) não teve menções em todas as entrevistas. As demais quatro apareceram nas 18 fontes de pesquisa, o que as legitima como “boas categorias” (BARDIN, 2011). A Tabela 1 apresenta as categorias e sua distribuição entre as entrevistas.

Tabela 1: Categorias de análise e distribuição das referências entre as fontes.

Categoria	Número de fontes	Referências
Diversidade como vantagem competitiva	18	83
Percepções sobre o papel da Comunicação	18	129
Diversidade à brasileira	18	87
Diversidade como valor	17	48
Especificidades da questão LGBT	18	86

Fonte: o pesquisador.

Podemos perceber que as categorias com o maior número de referências nas entrevistas com os representantes das empresas participantes desta pesquisa são, nesta ordem, “*percepções sobre o papel da Comunicação*” (129 menções), “*diversidade à brasileira*” (87), “*especificidades da questão LGBT*” (86), “*diversidade como vantagem competitiva*” (83) e “*diversidade como valor*” (48).

Os nomes das organizações participantes desta pesquisa não foram expostos, mas são identificados a partir dos códigos E1 a E18.

A partir da distribuição das referências nas cinco categorias de análise, criamos a Tabela 2, que identifica a região de origem das empresas.

A classificação “europeia latina” engloba as organizações da França e Espanha, enquanto a rubrica “europeia não latina” refere-se às empresas cuja matriz encontra-se em países como Alemanha e Inglaterra.

Tabela 2 - Distribuição das categorias entre as organizações participantes da pesquisa.

Empresa	Origem	Diversidade como vantagem (...)	Percepções (...)	Diversidade à brasileira	Diversidade como valor	Especificidades (...)
E1	Europeia latina	2	5	5	1	5
E2	EUA	4	4	4	2	5
E3	Europeia não latina	7	8	5	1	3
E4	EUA	6	7	4	5	8

E5	Europeia latina	3	8	5	1	12
E6	EUA	5	8	5	3	6
E7	EUA	4	2	2	4	3
E8	EUA	4	8	8	6	3
E9	Brasil	2	11	4	4	5
E10	EUA	8	9	6	4	3
E11	Europeia latina	3	9	1	2	6
E12	EUA	6	10	4	1	7
E13	EUA	5	10	10	3	6
E14	EUA	3	7	4	1	3
E15	Brasil	4	7	4	0	2
E16	Europeia não latina	7	7	5	3	3
E17	EUA	4	3	6	2	3
E18	Europeia não latina	6	6	5	3	3

Fonte: o pesquisador.

A partir dos dados das Tabelas 1 e 2 percebe-se que a categoria “*diversidade como vantagem competitiva*” aparece em maior quantidade de vezes (oito menções) na entrevista com uma empresa norte-americana (E10). As organizações que menos a mencionaram (2) foram uma brasileira e uma europeia latina.

A categoria “*percepções sobre o papel da Comunicação*”, com maior número de menções, apareceu mais frequentemente (11) na entrevista com uma empresa brasileira e menos em uma das norte-americanas (2).

A terceira categoria, “*diversidade à brasileira*”, surgiu em maior número de vezes (10) na fala do representante de uma empresa norte-americana, e menos (1) na de um entrevistado de empresa europeia latina.

“*Diversidade como valor*” foi a única categoria que não apareceu em todas as 18 entrevistas. Ela foi citada 6 vezes, o maior número, por uma organização norte-americana, mas não surge na entrevista com uma das empresas brasileiras.

Por fim, “*especificidades da questão LGBT*” surgiu 12 vezes na entrevista com uma organização de origem europeia latina e apenas duas na de uma empresa brasileira, a mesma que não pontuou na categoria anterior.

Para aprofundar a análise foi importante verificar como cada categoria apareceu nas 18 entrevistas realizadas e de que forma os entrevistados se referiram a elas.

3.4 ANÁLISE POR CATEGORIA

3.4.1 Diversidade como vantagem competitiva

Esta categoria agrupou ideias, reflexões e momentos em que os entrevistados se referiram às políticas de diversidade como um diferencial estratégico para o negócio de suas organizações. Os excertos aqui mencionados cumprem o objetivo de revelar algumas das motivações das empresas para investir em políticas de diversidade.

A categoria “*Diversidade como vantagem competitiva*” apareceu 83 vezes, em todas as 18 entrevistas. Deste modo, pode-se afirmar que todas as empresas que participaram desta pesquisa associaram a presença da diversidade a melhores resultados financeiros, que podem ser atingidos de forma imediata ou não.

Surgiram menções a criatividade, engajamento, inovação, produtividade, reputação e outras variáveis como motivações para o investimento em políticas de diversidade, o que confirma os apontamentos da literatura (COX, 1994; THOMAS Jr., 2002) sobre o assunto.

A nuvem de palavras da Figura 1, produzida com auxílio do *software* NVivo, apresenta os termos mais citados nesta categoria. Foram escolhidas as 30 palavras mais mencionadas, com no mínimo sete letras cada.

Esta escolha, feita após vários testes, visou eliminar vocábulos como pronomes, advérbios e interjeições que, embora mencionados com frequência, não agregavam informações aos objetivos de análise desta categoria.

Nos trechos selecionados para esta categoria, a palavra “diversidade” foi a mais mencionada, 57 vezes. Na sequência vieram os vocábulos “empresa” (37), “resultado” (36), “pessoas” (30), “negócio” (25) e “inovação” (24).

Ainda são mencionados “ambiente” (17) e “engajamento” (10), atributos que, segundo os entrevistados, apresentam melhora quando existem políticas de respeito à diversidade.

A Figura 1 atribui tamanho às palavras de acordo com a quantidade de vezes em que elas foram citadas nesta categoria:

Figura 1: As 30 palavras mais citadas na categoria “Diversidade como vantagem competitiva”.



Fonte: *Software NVivo*

A associação da presença da diversidade a melhores resultados financeiros para as organizações apareceu na fala dos entrevistados. Os trechos selecionados estão acompanhados do código de identificação da empresa participante da pesquisa, conforme Tabela 2.

Como demonstrado na Figura 1, inovação foi uma palavra bastante citada nas entrevistas, independentemente do segmento da empresa ou do país de origem. Um dos entrevistados comentou: “*Nós achamos que não podemos inovar se não temos diferentes ideias, diferentes formas de pensar, diferentes formas de abordar as questões. Então, nesse sentido a diversidade é uma grande vantagem porque num ambiente de diversidade e inclusão a inovação surge muito mais naturalmente*“ (E7).

A inovação, como consequência das políticas de diversidade e inclusão, foi associada sobretudo às diferentes perspectivas que podem surgir em ambientes com empregados diversos. Estes grupos, de acordo com os entrevistados, seriam mais capazes de se antecipar às necessidades dos clientes, desenvolver produtos mais interessantes e fazer a organização se destacar diante dos concorrentes.

De forma geral, nesta pesquisa, diversidade apareceu associada a melhores resultados para o negócio. Outros atributos, como responsabilidade social e questões legais, que completam a trinca mencionada por Cox (1994) para justificar os interesses das empresas pelo assunto, apareceram também, mas de forma menos enfática.

Mesmo empresas que abordam a questão da diversidade a partir da perspectiva de responsabilidade social fazem associações do assunto com inovação, como por exemplo: “*Diversidade e inclusão traz lucro pra empresa, ahm... a gente toca na questão de*

responsabilidade social, a gente tem inovação” (E6). Ou seja, ainda que a questão do resultado para o negócio não seja o principal estímulo, reconhece-se que há vantagens econômicas para a organização como consequência dos investimentos em políticas de diversidade e inclusão.

O viés legalista apareceu mais associado à contratação de pessoas com deficiências, uma obrigação prevista na Lei de Cotas. Algumas empresas mencionaram dificuldade para atingir o número mínimo previsto na lei, atribuindo o fato sobretudo à suposta baixa escolaridade deste grupo. Neste sentido, é interessante observar a incoerência de que uma empresa que não cumpre a cota recebeu em 2016 reconhecimento do Governo do Estado de São Paulo como um dos melhores lugares para pessoas com deficiências trabalharem.

A globalização econômica, uma das propulsoras das políticas de diversidade para fora dos Estados Unidos, foi lembrada numa das falas, quando o entrevistado afirmou que: *“A diversidade nos fortalece para entender os mercados onde atuamos, atrair e reter talentos e fomentar a criatividade e inovação em nossas equipes. Um diferencial competitivo na economia global.”* (E3). Neste caso, o entrevistado associou a capacidade de atrair e reter empregados como uma consequência do investimento em políticas de diversidade. Esta ideia apareceu em outras entrevistas, sobretudo quando o participante mencionava as características e demandas das novas gerações de trabalhadores.

Algumas entrevistas trouxeram a ponderação de que, mais do que a presença da diversidade, é preciso ter inclusão. A ideia corrobora a literatura sobre o tema (PEREZ, NEBRA, 2014) e busca superar a ideia da diversidade, como mera representação demográfica dos diferentes grupos sociais, e apontaram a necessidade de enxergar a inclusão como fator mais relevante, quando afirmaram que: *“Se eu tiver só diversidade, as pessoas vão se matar, não vão trabalhar bem, não vão entender a diferença do outro, não vão aprender nada uns com os outros, mulher não vai ser olhada da forma que tem que ser olhada, orientação sexual não vai ser considerada, raça não vai ser considerada. Inclusão é a consideração dessas coisas”* (E18).

Na maior parte das empresas, as iniciativas voltadas aos referidos temas são chamadas de “diversidade e inclusão”. Uma das organizações, reconhecendo a ordem de prioridades, rebatizou seu programa para “inclusão e diversidade”, acreditando que o foco deve estar no acesso de determinados grupos aos cargos de maior prestígio e visibilidade.

De fato, quando se observam estatísticas²⁹ sobre a presença de determinados grupos – mulheres, por exemplo – nas organizações brasileiras, percebe-se que em alguns casos há

²⁹ Por exemplo, o perfil demográfico das 500 maiores empresas do país, elaborado pelo Instituto Ethos em 2017.

equilíbrio entre homens e mulheres na entrada nas empresas, ou seja, pode haver diversidade. Porém, à medida que se chega ao topo da pirâmide, são os homens brancos que aparecem na maioria dos postos de comando.

A associação com os negócios das empresas surge também relacionada à inclusão. Um dos entrevistados comentou. *“Você pode ter uma empresa superdiversa, mas que não seja nada inclusiva e aqui a ideia é sempre ter, sim, diversidade e, claro, promover, canalizar isso da melhor forma, dentro de um ambiente inclusivo, também pra que a diversidade possa gerar resultados positivos pra companhia”* (E8). Percebe-se que, apesar da utilização de inclusão e diversidade como sinônimos em alguns momentos, é à primeira, inclusão, que se atribui mais benefícios para as organizações.

O excerto anterior aponta também a instrumentalização das políticas de diversidade, aproximando-as de uma abordagem funcionalista que justifica sua existência sobretudo a partir dos resultados que trazem para a organização (HANASHIRO, 2007).

A entrevista com a empresa 12, de origem norte-americana, confirma as anotações de Alves e Galeão-Silva (2002); segundo os autores, as organizações investem em políticas de diversidade para se antecipar aos conflitos iminentes na sociedade. Tal fato pode ser exemplificado na seguinte fala: *“Como é que a empresa observa o movimento de mercado e adapta as suas políticas internas antes mesmo de virar uma lei... As mudanças são... tão sendo incorporadas. Mas a gente começou a liberar a questão do plano de saúde em... em 2007 aqui. E o... casamento homoafetivo foi reconhecido há poucos no Brasil, certo?”* (E12).

O entrevistado comentava o fato de a organização estar atenta aos movimentos da sociedade e buscar se posicionar em relação a alguns temas de forma proativa, sem esperar a aprovação de legislação ou movimentos do Governo. Seria uma forma de a empresa se manter atrativa para os melhores profissionais.

Além da inovação, outra característica que surgiu nas entrevistas, associada à diversidade, foi o engajamento, como pode ser observado neste trecho: *“Eu associo sobretudo a inovação sob uma perspectiva de desempenho da empresa, mas eu diria que logo na sequência, nem colocar em segundo lugar, tem a ver com a satisfação e o engajamento das pessoas”* (E9).

Embora haja distinções na literatura³⁰, os conceitos de “engajamento” e “comprometimento” costumam ser utilizados como sinônimos no mundo do trabalho. Para as

³⁰ Para saber mais sobre as questões que envolvem comprometimento organizacional, recomendamos a leitura de Bastos e Rodrigues (2010).

empresas, eles estão relacionados ao empenho extra e a sensação de pertencimento, sendo um atributo valorizado pelas organizações.

A empresa 16, inclusive, encontrou maneiras de confirmar a relação entre engajamento e percepção de ambiente respeitoso à diversidade, conforme a fala de seu executivo. *“A gente fez um estudo, onde a gente conseguiu relacionar quanto que impacta a produ... ahm... o engajamento do funcionário quando, ahm, mantém um... uma pesquisa onde algumas perguntas compõem um índice de engajamento do funcionário. E é uma nota, uma pontuação que vai de 0 a 100. A gente conseguiu medir que um ponto percentual nesse índice, equivale pra empresa 45 milhões de euros. A diversidade ela impacta a... o engajamento do funcionário”*.

A maior parte das organizações apenas “percebe” associações entre diversidade e resultados positivos para os negócios, mas encontra dificuldade para comprovar este fato. As pesquisas de clima ou outros instrumentos de avaliação podem trazer algumas pistas, mas, no caso da população LGBT, surgem desafios mesmo de ordem demográfica. Isso porque muitas empresas sequer sabem quem são seus funcionários LGBT, seja porque alguns estão “no armário” e preferem não se expor, seja porque ainda há poucos meios de registrar esta informação nos sistemas de Recursos Humanos – ao contrário do que acontece com a questão de gênero, por exemplo, que costuma ser mensurada com diversas finalidades.

Algumas empresas comentaram o interesse em ferramentas de autoidentificação, que permitem aos funcionários LGBT declarar sua orientação sexual ou identidade de gênero. Seria uma maneira de monitorar, por exemplo, contratações, promoções e desligamentos.

Ao mesmo tempo, o mecanismo pode ser interpretado como mais uma das possibilidades de mapeamento e controle das populações, características que Foucault (2014) atribuiu ao poder.

Na prática, hoje, sabe-se quem são os empregados LGBT por conta de sua participação nos grupos de diversidade, os quais, em algumas organizações, têm a presença também de “aliados”, colegas heterossexuais engajados com o assunto.

As entrevistas sugeriram, ainda, a percepção de melhora no clima organizacional a partir do investimento em políticas de diversidade. Entrevistados fizeram menção ao fato de um clima melhor, estimulado pela valorização da diversidade, ser propulsor de resultados de outra ordem, como os financeiros.

De forma geral, porém, podemos perceber a partir das entrevistas realizadas que as organizações participantes desta pesquisa associaram ou justificaram o investimento em políticas de diversidade e inclusão a melhores resultados para os negócios. Os relatos são

coerentes com a literatura sobre o tema, inclusive a brasileira (ALVES, GALEÃO-SILVA, 2002).

Barbosa (2001) apontou as limitações desta ideia, considerando justamente a dificuldade de comprovação da associação. A autora lembra que, se é verdade, por exemplo, que as maiores empresas contam com políticas de diversidade, também o é que elas têm em comum várias outras tecnologias de gestão. Ou seja, para a autora, é controverso afirmar que a existência de políticas de diversidade seria o maior diferencial de sucesso de algumas companhias, pois há dificuldade de isolar esta variável.

Os instrumentos e pesquisas que permitem esta correlação nem sempre existem; alguns executivos que participaram desta pesquisa mencionaram levantamentos internos e desenvolvimento de *softwares* de Recursos Humanos como possibilidade de “comprovação” da eficácia financeira das políticas de diversidade.

A análise desta categoria permitiu atestar que prevalece na maior parte das organizações participantes desta pesquisa a lógica da valorização da diversidade sob a justificativa de que empregados “diferentes” são capazes de trazer melhores resultados para a empresa. Interessante observar o caráter etnocêntrico da noção de diferença, que parte do reconhecimento de que o homem branco, heterossexual e sem deficiências permanece principal referência nas organizações.

Confirmando os apontamentos da literatura, alguns entrevistados apontaram a importância ainda maior da inclusão em relação à diversidade. Houve também predomínio da crença de que é possível alcançar vantagens competitivas a partir da gestão das diferenças. Identificamos uma possível incoerência nesta ideia, uma vez que os processos de gestão podem incluir organização e padronização extremas. Ou seja, falar em “gestão da diversidade” embute o risco de homogeneizar as diferenças e apenas acomodá-las no espaço organizacional, sufocando justamente o potencial inovador e criativo que as empresas almejam de seus empregados.

3.4.2 Percepções sobre o papel da Comunicação

Esta categoria agrupou comentários das empresas entrevistadas sobre o papel da Comunicação no que se refere às políticas de diversidade no ambiente de trabalho.

Das 18 organizações participantes desta pesquisa, apenas duas confiavam a profissionais e departamentos de Comunicação a responsabilidade sobre as políticas de diversidade. Nos

demais casos, o tema fica sob o guarda-chuva de Recursos Humanos ou gerências de diversidade.

A Figura 2 apresenta as 30 palavras com pelo menos sete letras mais mencionadas pelos entrevistados nesta categoria.

Além de “comunicação” e “diversidade”, as mais citadas, destacamos “interna” (33 menções), “marketing” (31), “estratégia” (13), “eventos” (9), “imprensa” (9) e “propaganda” (9).

Figura 2: As 30 palavras mais citadas na categoria “percepções sobre o papel da Comunicação”.



Fonte: *Software NVivo*

Inicialmente chamou a atenção o destaque que os entrevistados deram à questão da representatividade de personagens diversos nas peças de comunicação da empresa – ou mais especificamente à falta dela.

A “família margarina”, figura ainda presente na publicidade brasileira e que reflete o padrão heteronormativo de agrupamento familiar, apareceu pelo menos duas vezes como alvo de críticas. Um dos entrevistados comentou: *“Eu acho que ainda a gente tem alguns ranços assim, dessa coisa da família, apesar da gente já ter avançado, por exemplo, com propagandas de dois homens, duas mulheres, mas a gente ainda não avançou como algumas empresas, com casal de mãos dadas, casal beijando, casal com filho, então acho que a gente tem essa possibilidade de avançar, acho que porque a gente ainda é muito essa cara de família margarina”* (E5).

Comentários parecidos surgiram em outras entrevistas e a questão da representatividade de grupos minorizados foi mencionada como estratégia para gerar identificação com diferentes públicos. Trata-se de demonstração de sensibilidade para um debate atual e que tem gerado mobilização nas redes digitais e no mercado publicitário, sobretudo a partir de 2016. Têm crescido os questionamentos sobre o papel da comunicação no que se refere a questões de

diversidade e havido mais discussão sobre por que a publicidade não representa de forma mais realista os brasileiros.

Neste aspecto, surgiram nesta pesquisa críticas à maior presença na comunicação de pessoas que não são representativas da maior parte da população brasileira – que tem, por exemplo, 54% de negros, segundo o IBGE³¹. Segundo um dos entrevistados, “a *nossa comunicação interna tem que ser mais diversa. Quando a gente vai... é... fazer uma comunicação nova. Agora... a desse ano já vai ser, né? É... Mas assim a gente falava: "- Por que todo convite só tem mulher loira?"* (E2). Os personagens escolhidos para composição das peças de comunicação da empresa 2 nem sempre eram representativos do quadro de funcionários da organização, o que despertou crítica de parte do entrevistado.

O departamento de comunicação ora foi percebido como mais sensível a essas questões, ora como uma área que ainda precisa ser “educada” e acompanhada de perto pelos especialistas em diversidade, para evitar a reprodução de estereótipos.

Alguns entrevistados mencionaram que revisavam todo material de comunicação que envolve diversidade, de forma a evitar deslizos na linguagem. Os principais problemas apontados estavam relacionados aos bancos de imagem. Foram comuns menções a peças de comunicação que traziam exclusivamente pessoas brancas, por exemplo.

A questão LGBT apareceu em pelo menos dois sentidos: na crítica à heteronormatividade e necessidade da comunicação interna espelhar a realidade da empresa, como neste trecho de um dos entrevistados: “*Em relação, por exemplo, à comunicação, a gente conversou também com eles e disse não vamos ficar reproduzindo o tempo todo o modelo de heteronormatividade, é dia dos pais. Pais com os filhos não precisa, o mundo ideal pra mim, o casal, diferentes composições de família, vamos construindo isto. Então não quero mais falar papai, mamãe e filhinho*” (E9). A fala do entrevistado ecoa o pensamento de autores como Butler (2015) e Colling (2015), que se ancoram na teoria *queer* para questionar determinados padrões sociais – como o da “família tradicional”.

Para evitar o reforço da heteronormatividade como única alternativa de existência, uma das empresas rompeu mesmo com os tradicionais Dia das Mães e Dia dos Pais, instituindo o Dia da Família, ocasião em que os empregados são convidados a levar ao ambiente de trabalho seus companheiros, companheiras ou amigos com quem vivem.

Também houve a percepção de que é preciso criar identificação com os diferentes perfis de clientes, inclusive os homossexuais, os quais, segundo alguns entrevistados, são ignorados

³¹ Segundo levantamento do IBGE realizado em 2015.

nas campanhas publicitárias de produtos, por exemplo. Alguns entrevistados, porém, disseram enfrentar resistência das áreas de Comunicação e Marketing, receosas de possível rejeição da parte dos consumidores. Tal fato revela um comportamento conservador justamente de departamentos que precisam ter ideias arejadas e propor inovações para as empresas. A explicação pode ter pelo menos duas origens: o conservadorismo dos executivos que estão na liderança dos processos ou as políticas da empresa e sua cultura organizacional.

Comunicar a diversidade envolve mais do que a escolha de um *casting* com personagens diversos. É preciso atentar às mensagens-chave, à qualidade do texto e à acessibilidade do material para pessoas com deficiência, por exemplo. Esta preocupação apareceu na fala de um dos entrevistados, que mencionou a necessidade de cuidados específicos, como áudio descrição de imagens ou legendas, de forma a permitir a compreensão das mensagens por pessoas com deficiência.

A área de comunicação, além desta dimensão mais operacional, também foi percebida como a responsável por construir narrativas sobre a organização, selecionando os melhores momentos para falar e de que forma fazê-lo; isso ficou demonstrado na seguinte fala: *“Eles já têm o approach deles pras coisas, eles já têm uma narrativa, eles têm uma história que eles já querem contar sobre a empresa, entendeu? Eles não são assim uma área de comunicação que você chega e fala: “Ai, olha, eu fiz esse copo branco com água, grande... você pode anunciar ele pra mim?”. Não, pera aí, a gente... eles têm uma narrativa pra contar. A questão é como é que esse copo se encaixa no que eles já estão contando pra sociedade, entendeu?”* (E10).

Nota-se neste trecho uma percepção da atuação estratégica do departamento de comunicação, que não se restringe a reproduzir informações, mas tem atuado de forma integrada, planejada e considerando os interesses da organização. Esta ideia apareceu também quando uma empresa se referiu a seus comunicadores como “quase consultores” (E13), considerando seu papel de aconselheiros e estrategistas.

Foram os entrevistados que atuam no próprio departamento de comunicação, porém, os que mais tiveram uma percepção do potencial estratégico da área. Um dos entrevistados pareceu evocar os princípios da comunicação excelente, de Grunig *et.al* (1992) quando comentou que *“conseguir influenciar a alta direção, eu acho que é a função da comunicação”* (E1).

A ideia de que a comunicação deve influenciar e, mais que isso, participar dos processos decisórios nas organizações, surgiu em outra entrevista. Um participante comentou que o departamento de comunicação é quem mais fomenta cultura hoje na organização, por isso deve estar envolvido nas questões de diversidade e inclusão. Neste sentido, a fala se alia ao raciocínio de Ferrari (2015), para quem comunicação e cultura são fenômenos indissociáveis.

Um dos entrevistados reconheceu a importância da comunicação, mas demonstrou desconforto com o fato de esta área se posicionar como portadora do monopólio de gerar notícias sobre e dentro da organização. Ele se ressentiu de precisar submeter as questões de diversidade à agenda de prioridades e ao planejamento da área de comunicação. Tal desconforto pode ser verificado quando diz que “*eu acho que é crítico em vários sentidos, tá? Ahm... Muitas vezes eu sinto que comunicação sente que tem que dominar qualquer tipo de comunicação(...)O quanto eu posso comunicar sem a ajuda deles... mas o quanto eles têm que me ajudar pra amplificar a mensagem. Quando isso tá sintonizado, funciona muito bem.*” (E16). O entrevistado lamentou não ter mais autonomia para comunicar os assuntos sob sua responsabilidade. A fala do entrevistado pode ser consequência da falta de um trabalho de conscientização acerca do papel do departamento de comunicação. Vale lembrar que uma das esferas da comunicação excelente de Grunig *et. al.* (1992) trata de educar e informar constantemente as demais gerências sobre o papel da comunicação para o desempenho organizacional.

Por outro lado, há que se considerar também que a comunicação é um fenômeno intrínseco aos humanos e acontece independentemente da estrutura das organizações e dos fluxos desejados para trânsito das mensagens. Ou seja, a ponderação do entrevistado parece razoável, quando ele critica a expectativa do departamento de comunicação de sua empresa de querer controlar todo o processo comunicacional.

A atuação do comunicador como o profissional que se relaciona com a imprensa, uma atuação historicamente associada aos profissionais de Relações Públicas, emergiu em alguns depoimentos, sobretudo num momento em que cresce o interesse da mídia por pautas relacionadas à diversidade.

A área de comunicação, para alguns entrevistados, tem interesse em firmar parcerias com os responsáveis por diversidade e inclusão, pois sabe que o assunto tem potencial de gerar notícias na imprensa. De fato, apenas em 2017 o tema esteve na capa de publicações como *Istoé Dinheiro*, *Época Negócios*, além de matérias em veículos de destaque, como *Exame* e *Valor Econômico*. A mídia espontânea, obtida com a exposição de *cases* positivos de diversidade, pode ter reflexos na percepção das empresas.

Um dos entrevistados, que aparece com frequência na imprensa representando sua organização, se ressentiu do despreparo dos jornalistas para lidar com a questão da diversidade. Para ele, a cada entrevista seria necessária “alfabetização” do repórter para o assunto. Atuando com diversidade há alguns anos, o mesmo entrevistado confirmou que hoje o maior foco da imprensa está em torno da questão LGBT, muito mais que em relação a outros grupos

minorizados. Tal fato pode ser explicado pela maior visibilidade dos movimentos ativistas e maior mobilização das organizações, inclusive em torno do Fórum de Empresas e Direitos LGBT.

A limitação de recursos financeiros ou humanos foi apontada como um desafio para algumas organizações. Houve um entrevistado que lamentou a pequena estrutura da área de comunicação da empresa e, outro, o fato de não haver nenhum comunicador dedicado exclusivamente para os assuntos de diversidade e inclusão.

Interessante observar que questões orçamentárias podem ser um problema, mesmo em empresas signatárias de compromissos com a diversidade, como as que fazem parte desta pesquisa, como poder ser observado na seguinte afirmação: *“Hoje eu só não faço mais por... por restrições orçamentárias, né? Ahm... quando vem o corte, a área de diversidade é a primeira que... né? Tem que... tem que abrir mão do seu budget...”* (E14). Podemos perceber nesta fala a possibilidade de que as políticas de diversidade sejam mais uma questão de discurso que de prática, como apontado por Irigaray e Saraiva (2009) em artigo sobre o tema.

Um dos entrevistados criticou a postura pouco propositiva da área de comunicação de sua empresa, que ficaria esperando as demandas chegarem sem atuar de forma mais proativa. A solução encontrada por algumas organizações para driblar esta questão foi envolver os comunicadores nos grupos de diversidade. Assim, em alguns casos, a equipe de comunicação tem um representante nos grupos de afinidade, como são chamados os coletivos de empregados negros, mulheres, LGBT ou com deficiências.

Todas as empresas identificaram a comunicação como essencial para que a organização consiga ser assertiva em suas práticas de diversidade e inclusão, como mencionou um dos entrevistados: *“Comunicação interna, é... absolutamente fundamental. Sem isso assim... diria que não dá pra viver, porque... se é verdade o que a gente diz que a diversidade e inclusão não são checklist, tudo que a gente faz tem que ter isso”* (E10).

Como se percebe, de forma geral, predomina a associação da área de comunicação a tarefas mais operacionais, como redação de textos e escolha de personagens para campanhas. Este fato pode ter relação com a falta de estrutura de pessoal, orçamento ou mesmo de autopromoção da área - identificada por um dos entrevistados como pouco proativa – sobre o potencial de sua atuação.

Se em algumas empresas a comunicação já é vista como parte essencial dos processos que envolvem a diversidade, em outras, a área ainda é percebida como um setor que precisa ser “educado”, de forma a não incorrer em erros ou reforçar estereótipos.

Alguns entrevistados demonstraram conhecimento do fluxo de comunicação de suas empresas e transparecem confiança de que as áreas responsáveis têm um planejamento a seguir e sabem quando, como e quais as melhores maneiras de dialogar com seus públicos estratégicos.

A análise desta categoria permitiu verificar que a comunicação é percebida como um processo importante, mas poucos entrevistados conhecem suas possibilidades e potencial de atuação. Falta na maior parte das empresas sinergia entre os responsáveis pelas políticas de diversidade e os comunicadores. Acreditamos que isso se deve principalmente à baixa proatividade dos profissionais de comunicação, aos quais cabe ser mais propositivos, em vez de agir apenas quando forem acionados, e educar seus colegas de trabalho para o papel estratégico da comunicação.

3.4.3 Diversidade à brasileira

Esta categoria apresenta excertos das entrevistas que demonstram evidências de tradução (BARBOSA, VELOSO, 2009) de políticas de diversidade adotadas nas matrizes das organizações multinacionais para o cenário nacional.

Traz, ainda, menções a características positivas ou negativas da cultura brasileira, que dificultariam ou facilitariam este debate, bem como peculiaridades regionais que emergem quando se discute o assunto.

Em 16 multinacionais estrangeiras os executivos entrevistados afirmaram que as políticas de diversidade foram adaptadas ao cenário brasileiro – ou seja, “tropicalizadas”, uma expressão recorrente nos discursos, como no seguinte excerto: “*Sim, as políticas vieram de fora e coube ao RH local de cada operação entender essas políticas, entender o que o grupo queria e tropicalizar, eventualmente, e cascatear essas políticas*” (E1).

As empresas entrevistadas mencionaram o fato de que existem políticas de diversidade globais, estabelecidas fora do Brasil, mas as sedes regionais têm flexibilidade para fazer adaptações. Este processo leva em conta a demografia e realidade locais.

Assim, por exemplo, empresas de origem europeia comentaram a necessidade de desenvolver no país ações específicas para o público negro, o que nem sempre acontece em países como Alemanha e França, onde a presença desta população é menos significativa que no Brasil.

Em sentido contrário, empresas cuja matriz latino-americana e a responsabilidade pelas políticas de diversidade estão no Brasil mencionaram que a questão racial, cuja discussão é tão

necessária no nosso país, não aparece de forma premente na Argentina, por exemplo, onde o percentual de negros na população não é alto.

A questão da adaptação das políticas de diversidade à cultura local foi considerada importante pelos entrevistados, ainda que em alguns casos os esforços estejam associados a orientações vindas da matriz estrangeira. Foi o caso de empresas cujas sedes no exterior definem para o mundo todo quais os temas e grupos devem ser abordados nos demais países.

A empresa 3, de origem europeia não latina, foi uma das que mencionou a necessidade de adaptação das políticas ao cenário local como forma de incluir preocupações que aparecem em sua filial brasileira, mas não na sede, como a questão racial. O executivo reforçou afirmando que: *“Começaram lá de uma maneira, a princípio, mais engessada, todas as regiões seguiam os mesmos conceitos, as mesmas, os mesmos programas... E conforme o tempo foi passando e as regiões foram amadure... foram se amadurecendo quanto a esse tema, é... A gente passou a ter um outro olhar, que foi o olhar de que é um tema muito característico, cada região tem a sua característica. Então ele não deve ser trabalhado de uma maneira engessada. E aí a gente começou a abrir pra novos programas, novas iniciativas que são mais regionalizadas”* (E3).

Entre as empresas brasileiras, uma delas, sem atuação internacional, comentou que usa como referência para suas políticas o trabalho desenvolvido por uma organização estrangeira, do seu mesmo setor de atuação, e bastante ativa nos temas de diversidade e inclusão.

De forma geral, percebemos nas entrevistas a confirmação da ideia de interculturalidade operacionalizada de Barbosa e Veloso (2009), no sentido de que as lógicas e valores das organizações multinacionais são traduzidos para os diferentes países e contextos em que essas atuam.

Também foram mencionadas pelos entrevistados características da cultura brasileira que facilitariam ou dificultariam, na percepção deles, o desenvolvimento das políticas de diversidade no ambiente de trabalho no Brasil.

Entre os pontos positivos, as empresas entrevistadas perceberam o país como “naturalmente diverso” e com uma sociedade mais disposta a discutir questões – como a sexualidade – que em outros lugares são tidas como de foro estritamente íntimo e pessoal. Neste caso, um dos entrevistados fez a seguinte afirmação: *“Eu acho que uma coisa que é muito bacana do brasileiro é que ele naturalmente aberto, eu vejo o brasileiro um pouco mais aberto, conseqüentemente acho que as empresas brasileiras ou as suas operações brasileiras elas tão naturalmente abertas pra diversidade e inclusão, mas eu acho que até a página dois”* (E1). O entrevistado identificou uma cultura mais aberta às diferenças, na comparação com a matriz europeia, mas questionou os limites deste comportamento.

A maior disposição do brasileiro para falar de suas experiências pessoais surgiu como um ponto positivo na entrevista com uma empresa de origem norte-americana. Um dos entrevistados, de uma empresa (E10) de origem norte-americana, falou sobre o caráter relacional do brasileiro e sua maior disposição de discutir a vida pessoal no ambiente de trabalho. Isso seria particularmente relevante nas questões que envolvem orientação sexual. Neste sentido, interessante recordar que a maior disposição para construir relacionamentos com os colegas de empresa também apareceu em pesquisa conduzida por Barbosa e Veloso (2009) com executivos brasileiros de multinacionais que atuam no exterior.

Algo parecido foi mencionado por um executivo de uma empresa de origem europeia não latina, quando comentou que *“a cultura brasileira é uma cultura muito da relação e de conversar. Ahm... eu, eu noto comparando com os países da América Latina que existe uma discussão muito forte no Brasil. Isso não quer dizer que tem um apoio unânime. Eu acho... é muito mais polarizado talvez. Muita gente apoia, muita gente não apoia. Mas existe um diálogo, uma discussão, e esses assuntos são mostrados de alguma forma em revistas, na televisão... dentro da empresa. Tem outros países, por exemplo o Chile, onde não é um assunto da discussão”* (E16).

A comparação do Brasil com países vizinhos na América Latina foi recorrente nas entrevistas. Alguns participantes eram responsáveis por programas de diversidade em toda a região ou tinham contato frequente com seus pares no continente. Argentina, Brasil e México apareceram como os mais avançados nas discussões sobre diversidade e inclusão – ainda que um dos entrevistados considere o México mais machista que o Brasil.

Alves e Galeão-Silva (2002), como discutido no Capítulo 2, acreditam que o mito da democracia racial é um dificultador para o avanço das discussões sobre diversidade no Brasil. A negação do preconceito e a crença de que somos uma nação em que as diferenças convivem em harmonia apareceram em pelo menos duas entrevistas, como no caso do executivo que afirmou: *“A característica principal do brasileiro é que ele... não tem brasileiro... puro sangue. Né? Todo brasileiro tem uma mescla por trás dele, tem uma história de, de várias gerações, várias nacionalidades, né? Tem gente que tem índio, tem negro, tem italiano, tem espanhol, tem holandês... então assim, o brasileiro por si só, ele já é uma mis... miscige... miscigenação de raças, o que permite um pouco mais dessa cabeça aberta”* (E11).

Características negativas da cultura brasileira, como o machismo, também foram mencionadas nas entrevistas. Além disso, houve comentários sobre o papel da religião na sociedade. O conservadorismo religioso foi apontado como um entrave ao avanço das discussões sobre orientação sexual e identidade de gênero, principalmente.

Um entrevistado demonstrou preocupação com o fato de as políticas da empresa criarem ambientes seguros para a população LGBT dentro da organização, mas que não são representativos da sociedade fora da empresa. Um dos comentários a ser mencionado foi: *“Ai, eu acho que a gente vive um país muito ainda machista e heterocentrado. Eu acho que isso é uma dificuldade pro nosso avanço... as pessoas assumem algumas coisas e eu vejo a gente e outras poucas empresas como uma bolha dentro de um grande problema”* (E12).

De fato, foi reiterada por outros entrevistados a preocupação com o fato de o Brasil liderar os rankings de LGBTfobia, conforme reforçou um dos executivos. *“Eu acho que o Brasil é um país extremamente machista, extremamente racista, é muito... extremamente homofóbico, a gente tem números que comprovam isso, né. Então assim, o Brasil ele é visto como um "todo mundo é bem-vindo", mas na realidade não é tão bem assim. É... Eu acho que é muito velado, mas que existe muito. Então isso ainda eu acho que trava muito as iniciativas, né?”* (E18).

O preconceito existente na sociedade brasileira nem sempre é explícito, como apontaram alguns dos entrevistados. O fato de as manifestações serem, algumas vezes, veladas dificulta a identificação dos atos e a tomada de medidas (ainda que educativas) em relação aos responsáveis.

O preconceito é visto como latente e de difícil combate. Um entrevistado apontou a tendência de o brasileiro evitar conflitos, quando disse que *“a cultura brasileira é muito machista. A cultura brasileira é muito hipócrita. E a cultura brasileira, ahm... é favorável a... a apaziguar conflitos. Então as pessoas não vão, ahm, bater de frente muitas vezes. Aqui, essa é a cultura do brasileiro, o brasileiro não entra em conflito, ele tenta evitar o conflito. Quando às vezes o conflito é necessário e importante”* (E4).

A tendência a evitar conflitos é um traço cultural brasileiro discutido por autores dos campos da Antropologia e Administração e aparece na pesquisa, já mencionada, realizada por Barbosa e Veloso (2009) com executivos e multinacionais. As autoras apontaram que os brasileiros, via de regra, têm dificuldade com planejamento de ações. Neste sentido, um dos entrevistados comentou: *“Pra mim o que dificulta é que a sociedade brasileira ela tem um perfil de muitas vezes levantar questões e não estruturar e colocar na prática, então o que eu vi grande parte das empresas fazerem nos últimos anos, falar muito de diversidade e inclusão e fazer muito pouco, isso é uma característica do Brasil”* (E13).

A fala ecoa as reflexões de Irigaray e Saraiva (2009), que identificaram assimetrias entre discurso e prática quando o assunto são as políticas de diversidade nas organizações. No estudo dos pesquisadores, empregados que, em teoria, seriam beneficiados pelas iniciativas de diversidade de suas empresas questionavam os efeitos práticos daquelas políticas.

Todas as 18 empresas participantes desta pesquisa tinham sua sede brasileira em São Paulo. Elas fizeram comentários sobre a dificuldade de discutir algumas questões em outras cidades, assim como levar o tema para unidades como as fábricas ou plantas de operações. Um dos comentários que refletem bem essa questão foi: *“Pra mim a mais difícil (...), sem dúvida nenhuma, pensando em questões culturais, pensando em questões regionais, você tem questões de regiões que aceitam muito menos essa diversidade. A gente tá falando de São Paulo onde ainda tem violência imagina a fora de São Paulo que talvez a gente tenha uma visibilidade menor”* (E13).

Por outro lado, em que pesem as especificidades regionais dentro do Brasil, algumas empresas têm servido exemplos para suas matrizes, às vezes menos avançadas nas discussões sobre diversidade e inclusão, como mostra o seguinte comentário. *“E é interessante porque a gente tá puxando a matriz. Quando eu falei que a gente fez o, o Conselho Diversidade... falei de todos os pilares, eles falaram assim: "LGBT? Assim... Vocês já estão trabalhando isso? Poxa, avançado, né?". Ficaram assim, assustados...”* (E11).

Esta percepção apareceu nas empresas de origem europeia, e não nas norte-americanas, muito provavelmente por conta da origem das políticas de diversidade e inclusão ter sido os Estados Unidos, o que fez com que as organizações deste país estejam mais avançadas em relação ao assunto.

A questão LGBT apareceu como um dos temas de destaque, em que as filiais brasileiras têm incentivado suas matrizes europeias, como na fala: *“A matriz tem um compromisso com o código de ética que a gente tem lá de não discriminação tal, mas a política da gente é nossa, inclusive a gente influencia pra caramba, por exemplo o tema principal que era trabalhado na matriz era mulheres, depois mulheres e pessoas com deficiência e jovens. O tema LGBT não era trazido (...). Então a gente acaba influenciando outros temas pra trabalhar”* (E5).

A percepção de que o Brasil está à frente de alguns países desenvolvidos aparece mesmo em temas como gênero. Um dos entrevistados (E3) comentou que vai conseguir bater a meta de equilíbrio entre homens e mulheres “sem nenhuma dificuldade”, ao contrário de sua matriz europeia.

Em outra organização, com atuação em toda a América do Sul, o entrevistado mencionou que os dez compromissos assinados com o Fórum de Empresas e Direitos LGBT têm servido de referência para abordar o tema nos países vizinhos. A empresa utiliza a mesma abordagem nas filiais da Argentina e Colômbia, por exemplo.

A partir da análise desta categoria, pudemos verificar a emergência de políticas de diversidade que consideram as características nacionais e não apenas replicam no país

iniciativas desenvolvidas na matriz da empresa – embora esta apareça como inspiração ou motivadora do trabalho.

Percebemos também comentários sobre traços culturais brasileiros e menções à “bolha” representada pelo escritório da empresa ou pela cidade de São Paulo. Algumas empresas demonstraram incômodo com o fato de a garantia do respeito aos seus empregados não se estender ao mundo fora da organização. Ou seja, lamentaram a falta de políticas públicas e o cenário de vulnerabilidade e violência a que a população LGBT brasileira está sujeita.

Destacamos o fato de o Brasil ser mencionado, sobretudo pelas empresas europeias, como referência para as matrizes quando o assunto são as políticas de diversidade. Isso não se repete entre as empresas norte-americanas, muito provavelmente pelo maior grau de maturidade das empresas daquele país em relação ao tema.

3.4.4 Diversidade como valor

Nesta categoria estão agrupados momentos em que os entrevistados apresentaram a diversidade como um valor para suas organizações, ou seja, algo que ultrapassa o plano das políticas pontuais.

Como manifestação deste fato, surgiram menções a uma espécie de “tolerância zero” contra o preconceito, ou seja, a inadmissibilidade de comportamentos discriminatórios, explícitos ou sob a forma de piadas, no cotidiano da empresa.

Esta categoria é a única que não apareceu em todas as entrevistas. Ela surgiu em 17 das 18 empresas entrevistadas, com exceção de uma organização brasileira.

A empresa 10, de origem norte-americana, resgatou os ideais de seus fundadores como justificativa para a importância que as políticas de diversidade têm hoje em sua rotina, com a seguinte declaração de seu executivo: *“Eu acho que isso... faz parte do, dos valores da empresa, tá no DNA, tá? Pela história, é... de vida dos fundadores... pelo ambiente no qual eles foram... é... onde eles surgiram e onde eles começaram, eu acredito que isso já estava, é, nessa, nessa visão fundadora da empresa”* (E10).

Palavras como “DNA”, “sangue” e “core values” surgiram em depoimentos de pelo menos sete empresas, como forma de demonstrar o quão legítimas e arraigadas na cultura organizacional seriam as políticas de diversidade.

Trazer a questão da diversidade para o estatuto de valores da companhia foi a forma que algumas organizações encontraram de sublinhar a relevância do tema e mobilizar os

empregados. A associação entre diversidade e cultura e valores organizacionais aparece, como vimos no Capítulo 2, em um dos trabalhos pioneiros a aproximar o tema da Comunicação e das Relações Públicas, descrito por Dozier (1995).

Em sondagem anterior, já havíamos verificado que empresas que mencionavam diversidade como um valor corporativo eram mais propícias a aderir a normas que tornassem tangíveis este ideal.

No levantamento que fizemos em 2015 com 85 organizações presentes a uma reunião do Fórum de Empresas e Direitos LGBT, verificamos que entre as signatárias da Carta dos Dez Compromissos com a População LGBT, estão 16 organizações, todas traziam de forma implícita ou explícita a diversidade como um valor (SALES, 2015).

O preconceito pode aparecer explicitamente, de forma velada ou sob a forma de comentários jocosos em relação a de terminados grupos. As piadas, por exemplo, foram citadas como um desafio em relação à questão LGBT no ambiente de trabalho, como aparece no seguinte comentário: *“Mas existem, sim, muitas piadas hoje em dia ainda. Então, aí, até comum você ir na copa, o pessoal tá falando de futebol, são paulino, uma coisa e outra, né? É... E sempre que... que nós do grupo de embaixadores e das pessoas que têm mais contato com diversidade aqui dentro, sempre que a gente se vê numa situação dessa, a gente fala "- Olha pessoal, esse não é o tipo de piada adequada a se fazer. Vocês já pararam pra pensar que existem... pode existir uma pessoa que ainda não se sinta confortável em falar sobre sua sexualidade e isso... pode escutar vocês fazendo uma piada como essa...". (E3).*

O comentário anterior, cujo teor apareceu também em falas de outros entrevistados, atesta as observações de Irigaray, Saraiva e Carrieri (2010), que já haviam verificado as piadas com homossexuais com um traço cultural frequente nas organizações brasileiras. Para os autores, existe a necessidade de politizar o humor e reconhecer o papel que ele exerce na forma de comunicação das empresas, muitas vezes reforçando os preconceitos.

Um dos entrevistados apresentou uma reflexão sobre a permanência das piadas no ambiente de trabalho, relacionando este fato a traços culturais dos brasileiros, como: *“Na minha visão, a gente tem o humor como... o humor é mais do que... O humor ele é um, ele é um... um elemento da socialização. Da nossa socialização. Então a gente usa o humor não só porque a gente gosta dele, mas porque é uma forma da gente quebrar o gelo com as pessoas, a gente se inserir num grupo. Eu tenho assim, refletido isso de uma forma... tá, um pouco mais profunda. Elas se sentem tolhidas numa das ferramentas que ao longo da vida elas criaram pra socializar com os outros. Então não é que você vai ser mais engraçado, ou você vai se divertir mais, você vai perder uma forma de acessar as pessoas quando você chega num ambiente ou quando você*

tá ali, enfim... em "n" situações da vida social em que você, a gente se vale da piada” (E10). O entrevistado fazia referência à função social do humor, identificado por Irigaray, Saraiva e Carrieri (2009), como uma espécie de “lubrificante social”.

Outro ponto que chamou atenção nesta categoria, provavelmente como desdobramento do fato de diversidade ser um valor organizacional para algumas empresas, foi a emergência de discursos de “tolerância zero” contra o preconceito.

Os executivos mencionaram canais de ouvidoria para apuração de denúncias, além de códigos de ética, mas, sobretudo, a baixa disposição para comportamentos intolerantes em relação a grupos minorizados, como se percebe neste trecho: *“Então tá aqui o nosso documento, a empresa é isso aqui. E a gente explica pras pessoas daqui também, mesmo que você não seja isso daqui, você trabalha em uma empresa que é isso daqui, então pense, se é o que você quer ou não. Porque você trabalha aqui e é assim que funciona”* (E18).

Um dos entrevistados (E11) explicou que a organização demonstrou interesse em começar a selecionar empregados a partir de critérios que considerem seus valores pessoais, mais especificamente, se esses valores estão em sintonia com os da organização. Seria uma forma de evitar conflitos no ambiente de trabalho.

A tolerância zero em relação a comportamentos preconceituosos foi um fato interessante que surgiu nesta categoria e se repetiu em diversas entrevistas. Conforme um participante, *“se a pessoa não aceita os valores da empresa, que incluem a diversidade, não é a única empresa que existe. Talvez ela seja mais feliz em alguma outra empresa que seja mais alinhada com a visão de mundo tacanha que ela tenha. Não é problema. Só não vai me encher o saco”* (E4).

Foi comum que entrevistados demonstrassem intolerância em relação a comportamentos ou comentários preconceituosos no ambiente de trabalho, conforme a seguir. *“A gente já teve uma situação de inclusão e diversidade com líder, por exemplo, que na frente de um grupo se colocou como “Olha e se eu como líder não concordo com isso” e a resposta foi, se você como líder não concorda com isso, você não deveria estar na organização”* (E13).

Um dos entrevistados comentou que o código de conduta da organização estabelecia que comportamentos inadequados deveriam ser pontuados de forma individual, numa conversa entre o líder e seu subordinado. A única exceção era se o assunto envolvesse diversidade: neste caso, um eventual comentário preconceituoso deveria ser censurado em público, com a lembrança de aquela atitude não fazia parte da cultura da empresa.

Outros entrevistados manifestaram que não existia a possibilidade de “discordar” das políticas de diversidade. Assim, um empregado que manifestasse desconforto em trabalhar com um homossexual, por exemplo, precisaria rever seu comportamento, sob pena de ser desligado

da organização.

Em uma das empresas, a questão dos valores organizacionais aparece de forma bastante acentuada no cotidiano. Segundo o entrevistado, todas as reuniões devem começar com uma fala sobre um dos quatro valores da organização. “Respeito às pessoas” é o que oferece a oportunidade de tratar de diversidade em diversos contextos e situações, e não apenas em datas ou momentos específicos.

Nas situações de conflito, nas quais empregados tiveram questionadas suas atitudes em relação à diversidade, nem sempre se acredita numa real mudança de pensamento dos envolvidos. Referindo-se a um *feedback* em que um líder que reclamou das tranças afro de um membro de sua equipe, um entrevistado comentou: “ *Ele entubou. Mas ele entendeu que trabalha aqui e a diretriz é essa. Então assim, eu não preciso que ele saia de dread também, eu preciso que ele entenda que o funcionário dele pode. Acabou. Acabou o assunto, entendeu? Não foi feito mais... acabou o desconforto dali pra frente, entendeu? Não foi repetido, outra pessoa não passou por isso, tá tudo certo, deu o exemplo. Eu não vou falar que ele entendeu. Ele entubou*” (E18). O entrevistado falava sobre um gerente que fez críticas às tranças afro de um de seus subordinados, o qual registrou denúncia no canal de ouvidoria da empresa.

Alguns entrevistados também demonstraram dúvida se acham que alguns comportamentos preconceituosos de fato são mudados. Em que pese a aposta em treinamentos e sensibilização dos empregados, algumas opiniões seriam apenas silenciadas. Ou seja, o empregado assimilaria que não pode demonstrar preconceito na empresa, mas não necessariamente mudaria sua disposição para alguns assuntos.

Um dos entrevistados lançou a hipótese de que comportamentos pouco abertos à diversidade podem, inclusive, comprometer a empregabilidade das pessoas, como na seguinte fala: “*A pessoa que acha que isso é um problema ela vai começar a perder espaço, porque assim se você também for olhar quantas empresas estão aí se movendo pra isso? Carrefour anos-luz, IBM, Dow, GE e aí você tá achando que é isso é um problema só aqui, então você não vai ter um problema só aqui, você vai ter um problema no mercado de trabalho, então eu acho que a pessoa que começar acha que isso é uma dificuldade*” (E8).

A análise desta categoria permitiu verificar discursos que trazem a questão da diversidade para o estatuto de valores das organizações, o que pode demonstrar prioridade e maior atenção ao tema.

Pudemos perceber também a baixa tolerância a piadas, sobretudo envolvendo pessoas LGBT no ambiente organizacional, e a disposição para coibir comportamentos considerados

inadequados em relação às diferenças.

Chamou a atenção a emergência de discursos de repúdio a comportamentos intolerantes. As empresas têm capacitado seus funcionários para lidar com as diferenças e esperam deles atitudes respeitadas. Aqueles que insistem em reproduzir preconceitos, ainda que sob o disfarce de piadas, apareceram como sujeitos a advertências e demissão.

Destacamos também as percepções acerca de um movimento coletivo do mercado, que não admitiria mais manifestações de discriminação. O resultado seria “portas fechadas” aos preconceituosos, ou seja, dificuldade de mobilidade e recolocação profissional para pessoas pouco abertas à diversidade.

3.4.5 Especificidades da questão LGBT

Esta categoria trata das peculiaridades das políticas de diversidade LGBT no ambiente de trabalho e da presença de lésbicas, gays, bissexuais e pessoas trans nas organizações.

Questionados se o preconceito existe em relação à presença de pessoas LGBT nas organizações, os entrevistados divergiram sobre quais fatores podem dificultar ou facilitar a inclusão destes profissionais. Alguns viram mais desafios em algumas áreas e departamentos específicos, outros no perfil da liderança.

Um dos executivos disse: *“Áreas, não. Aí é muito pessoas. Se eu tiver um gestor específico que tenha algum problema... Áreas não”* (E11), raciocínio que foi compartilhado por organizações que não acreditam que departamentos específicos possam ser mais refratários à presença de empregados LGBT, mas que os problemas podem surgir por conta do comportamento das chefias.

Outras empresas, porém, disseram que ambientes tidos como mais masculinos ou mesmo machistas seriam locais com maior potencial de conflitos e fizeram menções também a posições de representação da empresa. Um dos entrevistados citou o setor de engenharia, e outro, a área de vendas. *“Acho que tem algumas áreas que são desafiadoras. Por exemplo, área de negócio... mais especificamente força de vendas... né? Porque... ahm... o representante é aquele que se relaciona, né? Ele é a cara, ele é a empresa, né? Então... A questão do LGBT, falar: "- Ai, não, mas como é que eu vou colocar uma pessoa pra ser a vitrine da empresa", né? Então eu acho que eu tenho um desafio na força de vendas e... Acho que algumas áreas específicas”* (E14).

Percebe-se na fala menção ao fato de que pode haver alguma restrição se o funcionário LGBT representar a empresa em alguma situação. O discurso parece corroborar uma pesquisa

desenvolvida pela consultoria Elancers³², e realizada em 2015 com 2075 recrutadores. Segundo o estudo, 7% das empresas brasileiras não contrariam homossexuais “de jeito nenhum”, e outras 11% não os selecionariam justamente para representá-las.

É uma situação preocupante, considerando a extensão da ideia de representação: pode-se falar de um operador de telemarketing, de um executivo, de um porta-voz ou de um vendedor, como surgiu na fala de um dos entrevistados desta dissertação.

Interessante observar que, contrariando o senso comum, algumas das 18 empresas que entrevistamos não consideraram que os ambientes fabris são necessariamente mais desafiadores para tratar da questão LGBT. Uma delas justificou da seguinte maneira: *“Fábrica é uma dinâmica diferente. Os arranjos familiares do pessoal de fábrica são diferentes do que a gente tá acostumado. Às vezes a gente se surpreende, a gente se surpreendeu algumas vezes. A gente achou que fosse ser difícil entrar em fábrica... foi mais fácil do que entrar na engenharia. Porque o... tal pessoa tinha um filho... que era gay... a outra pessoa, ahm, tava cuidando do sobrinho que era trans... a outra pessoa tinha uma tia que era lésbica... então os arranjos familiares em pessoas de menor renda são diferentes das pessoas de maior renda. As coisas se acomodam. E a gente tem visto algum aumento de tolerância entre o pessoal de menor renda pro público LGBT, né? Então isso se reflete na nossa população de fábrica que tem uma renda menor. A população de classe média alta, que é escritório e acima... as coisas não são sempre assim”* (E4).

Outro executivo (E2) seguiu na mesma linha, mencionando que existiam vários homossexuais na área de manufatura e que os líderes de fábrica (não necessariamente escolhidos pela empresa, mas empregados com liderança reconhecida por seus pares) se encarregavam de endereçar as situações e evitar situações de preconceito.

Consideramos esses depoimentos particularmente interessantes, pois não coadunam com a ideia de que públicos teoricamente menos escolarizados seriam mais resistentes às discussões sobre gênero e sexualidade no ambiente de trabalho.

Mesmo empresas com políticas de valorização da diversidade e signatárias dos compromissos do Fórum de Empresas e Direitos LGBT, como as participantes desta pesquisa, percebiam dificuldades para avançar com o tema. Um dos entrevistados comentou: *“Foi o mais difícil de encontrar, foi o líder LGBT. Porque eu conheço vários aqui, mas quem quer sair num, num quadro falando: “- Olha, esses são os líderes e esse cara é o líder de LGBT”. Então*

³² A pesquisa não foi publicada pelos realizadores, mas repercutiu em diversos veículos de imprensa. É possível verificar mais dados em < <http://g1.globo.com/concursos-e-emprego/noticia/2015/05/1-em-cada-5-empresas-nao-contrataria-homossexuais-diz-estudo.html> >

ele tá assumindo que ele é homossexual. Quem quer assumir pra seis mil pessoas que é homossexual? Poxa...” (E11).

Outras organizações mencionaram dificuldade adicional para tratar do tema LGBT em comparação com outros grupos minorizados. Neste sentido, é interessante lembrar pesquisa da consultoria OutNow³³, que apontou que apenas 35% dos LGBT brasileiros falam abertamente sobre o assunto - ou seja, estão “fora do armário” – em suas empresas. Os dados parecem reverberar nesta dissertação, mesmo considerando que a amostra da pesquisa trata de um grupo composto por empresas percebidas como mais avançadas no assunto.

A maior parte dos entrevistados percebeu avanços no que se refere à presença de gays e lésbicas na organização. A questão das pessoas trans ainda segue como um dos maiores desafios, como menciona um dos executivos: *“Aqui é mais difícil na minha visão, a exceção de transexuais, gêneros transexuais daí é diferente, mas eu diria pra você que a gente tá hoje mais olhando LGB do que o T, mas claro a gente tem que evoluir pra isso também”*. (E9).

De fato, quando se observam os grupos de afinidade LGBT das empresas eles são compostos, em sua maioria, por homens gays brancos. É menor a presença de mulheres lésbicas, de pessoas LGBT negras e, principalmente, da população de pessoas travestis e transexuais.

Comentando um dos dez compromissos assinados junto ao Fórum de Empresas e Direitos LGBT, sobre iniciativas de desenvolvimento educacional para a comunidade, um dos entrevistados disse: *“Ações de desenvolvimento profissional de pessoas do segmento LGBT, não vejo isso nos Bs nem nos Gs, eu vejo isso nos Ts, acho que a empresa ainda não tá preparada pra, embora a gente queira, mas não esteja preparada pra contratar Ts e eu não sei quanto o nosso time de treinamento, desenvolvimento, recrutamento e seleção tá pronto pra promover essas ações específicas pra esse público, eu não sei”* (E1).

Foram comuns menções ao fato de a empresa não se sentir “preparada” para contratar profissionais trans. Algumas admitiram que o tema não tem sido discutido com a frequência e profundidade necessárias e que o foco das ações que envolvem LGBT tem recaído “sobre as outras letras” (E3).

As empresas participantes da pesquisa podem ser divididas em três grupos, segundo os resultados obtidos. O primeiro, das organizações que ainda não discutiram com profundidade a inclusão de pessoas trans, é representado nas análises até aqui comentadas. Um segundo grupo, que pode ser observado nas falas a seguir, ainda não conta com pessoas trans na empresa, mas se vê preparado para o momento em que isso acontecer, ainda que a empresa não pretenda

³³ Os resultados podem ser consultados em < <http://www.outnowconsulting.com/> >

estimulá-lo, promovendo ações afirmativas, por exemplo. O terceiro grupo é composto por organizações que já têm pessoas trans em seus quadros.

Um dos comentários: *“A gente tá superpreparado pra caso aconteça alguma coisa, ou venha um candidato trans, ou uma candidata trans, ou se algum profissional nosso esteja no processo de transsexualização. A gente já tem tudo certo. Tá todo mundo sensibilizado, feliz e contente, pronto pra receber”* (E18), comentou um dos entrevistados, demonstrando uma postura reativa, ou seja, a de esperar que pessoas trans cheguem à empresa voluntariamente, sem que a organização faça movimentos no sentido de atraí-las.

Outras organizações repetiram raciocínio exposto no excerto anterior e têm a expectativa de que candidatos trans necessariamente cheguem à empresa com a mesma qualificação que candidatos cisgênero³⁴, o que desconsidera os processos de exclusão – escolar, inclusive - a que os primeiros estão submetidos no Brasil.

Questionadas sobre a possibilidade de realizar contratações afirmativas, a maior parte das empresas descartou essa possibilidade. Alves e Galeão-Silva (2002) diferenciam ação afirmativa de gestão da diversidade a partir dos efeitos que ambas exercem sobre as empresas. Enquanto a primeira provocaria mudança nos processos de recrutamento e imposição de cotas, por exemplo, a gestão da diversidade, por sua vez, olha para o tema sob o viés da vantagem competitiva.

A questão da suposta baixa escolaridade das pessoas trans como um dificultador para a contratação surgiu em outros depoimentos, a seguir. *“A gente tá analisando a questão trans. A gente sim quer ajudar a população trans. Ahm... A nossa questão é como fazer isso, porque pela nossa análise, é muito difícil achar pessoa com perfil que a empresa quer contratar já pronta. Então a gente viu que a gente tem que voltar um pouco. Então hoje o que a gente tá pensando é talvez, e vendo práticas de outras empresas, é fazer alguma coisa relacionada ou ao menor aprendiz, ou a estágio...”* (E16). Nesta fala, destacamos a questão do “perfil” como requisito essencial para acesso à empresa. Barbosa (2001, p.2) já havia questionado se organizações com discurso pró-diversidade não seguiam, na verdade, “buscando o substantivamente igual debaixo dos formalmente diferentes”

As empresas que já contam com empregados trans em seus quadros passaram por diferentes situações, ora contratando essas pessoas após a transição de gênero, ora testemunhando este momento dentro da organização.

³⁴ Ver Quadro 1.

Oferecer oportunidades a pessoas trans, historicamente à margem do mundo do trabalho formal, foi vista também como uma forma de influenciar positivamente os clientes da empresa, conforme um dos entrevistados: *“À medida que eu ponho uma pessoa trans para trabalhar é uma forma de influenciar, eu tô dizendo assim, olha aqui nem que você não queira, tem essa menina que vai te atender, então se você não quiser você atende em outro, mas aí você dá oportunidade da pessoa repensar, acho que isso é o máximo”* (E5).

A questão do uso do banheiro surgiu com frequência como um fator de atenção e mesmo de dificuldade para inclusão de pessoas trans. Este ponto costuma ser mencionado como um dos mais desafiadores. De um lado, busca-se respeitar a identidade de gênero dos empregados, de outro, porém, teme-se conflitos no ambiente de trabalho.

Uma das empresas participantes desta pesquisa adotou recentemente o “banheiro neutro”, além dos tradicionais masculino e feminino. Este espaço pode ser utilizado por qualquer pessoa, independentemente de sua identidade de gênero. A solução não é a mais comum e pessoas trans, de forma geral, costumam apontar a finalidade didática de se permitir o uso dos banheiros de acordo com a identidade de gênero, sem necessidade de criação de ambientes alternativos.

Algumas empresas que hoje são apontadas como referência na empregabilidade de pessoas trans contaram que enfrentaram dificuldades e não sabiam como agir em relação ao assunto nas primeiras vezes em que se depararam com ele. Uma dessas organizações mencionou que na primeira situação de transição de gênero no ambiente de trabalho contou com auxílio do próprio empregado envolvido para lidar com a questão.

Além do uso do banheiro, surgiram preocupações quanto à capacitação das equipes e a garantia de utilização do nome social em crachás³⁵, e-mails ou quaisquer outras formas de identificação na empresa. De forma geral, mesmo as empresas que já contam com pessoas trans em seus quadros se colocam na posição de aprendizado em relação ao tema e continuam vivenciando conflitos. Uma das falas ilustra bem essa situação: *“A gente já teve vários conflitos. Conflito, meu filho, é o nosso nome. A gente teve um processo de transição, uma pessoa que veio trabalhar com a gente, ele era homem, um homem gay. No meio do caminho ele se apresentou pra gente como uma mulher trans e fez o processo, se hormonizou, mudou o nome, o nome social até foi promovida, e a gente teve uma denúncia no sindicato, no sindicato da*

³⁵ O uso do nome social já é permitido em algumas universidades, no serviço público e no documento de CPF, conforme normativa 1718, de 20/07/2017, da Receita Federal. A medida pode ser vista como um avanço, embora Bento (2014) considere o nome social uma forma de cidadania precária e “gambiarra legal”. Para a autora, conforme vimos no Capítulo 1, é necessária a aprovação de uma lei de identidade de gênero no Brasil.

cidade, dizendo que a gente estava permitindo que homens usassem o banheiro, foi uma coisa...” (E5).

Questões como o uso do banheiro aparecem muito frequentemente como um desafio ou obstáculo à presença de pessoas trans nas organizações, como se pode ver Figura 3, elaborada com ajuda do *software* NVivo, e que apresenta as 20 palavras com mais de cinco letras mais mencionadas nos discursos sobre pessoas trans nas organizações.

Figura 3: As 20 palavras mais citadas em referência à presença de pessoas trans nas organizações.



Fonte: *Software* NVivo

Das 18 empresas participantes desta pesquisa, sete têm ou já tiveram empregados trans. Algumas estão discutindo maneiras de se aproximar do assunto e cogitando, por exemplo, a contratação de jovens aprendizes ou estagiários nesta condição, como uma maneira de driblar os requisitos de escolaridade normalmente exigidos.

De forma geral, as empresas perceberam que o tema LGBT ocupa hoje mais espaço entre as prioridades da agenda de diversidade da organização. Gênero continua sendo o assunto mais discutido, por se tratar de um debate mais antigo, e também por indicações das matrizes em relação a cumprimento de metas de presença de mulheres em cargos de liderança, por exemplo.

Algumas organizações colocaram LGBT como o segundo tema mais debatido, às vezes dividindo espaço com a questão das pessoas com deficiências (PcD) – sendo que este grupo é observado sob um viés legalista, de cumprimento à Lei de Cotas, como foi mencionado por um dos executivos. *“Bom, PcD, em primeiro lugar, por se tratar de uma questão legal, né? Então já que nós temos a legislação, ela é a que fica aí no topo da prioridade, não tem jeito” (E3).*

Destacamos que nenhum dos 18 entrevistados entrevistadas demonstrou grandes preocupações com a questão geracional em suas empresas. Embora diversidade seja tida quase

como uma “exigência” dos mais jovens (“*millennials*³⁶”) e um requisito para manter a atratividade no momento de recrutar e selecionar candidatos, nenhuma delas tem políticas específicas voltadas ao tema geração, como pode ser observado no seguinte trecho: *“Millennial a gente cuida menos... porque eu não tenho um líder hoje que possa se engajar nisso. Eu não consigo assumir. Mas a gente tem esse olhar nas coisas que a gente fala, a gente mede quem são os millennials, se estão sendo promovidos ou não. Isso eu faço”* (E12).

É interessante observar a incoerência de que algumas organizações apostem em políticas de diversidade justamente pensando nas novas gerações, mas nem sempre se preocupam com as demandas específicas deste público, como participação nas decisões, horários flexíveis e *home office*, segundo comentou um dos entrevistados.

A questão racial também não ganhou destaque entre as preocupações da maior parte das empresas. Paradoxalmente, o motivo chegou a ser atribuído à própria ausência de negros na organização, como foi exposto por um dos entrevistados: *“A gente não tem muitos negros na companhia internamente. Então a demanda, é, da população negra interna, ela não veio ainda. É... Vou te dar um exemplo que eu, branca, é, e mais outros brancos dentro da empresa somos as pessoas que tomando um café falamos: “A gente precisa falar de black na empresa”. Não dá mais pra gente não falar disso. Ai... É... Estamos em localidades que... tem um perfil demográfico black, ahm... essas pessoas estão disponíveis no mercado... os nossos concorrentes estão falando no tema, então... já é high time da gente começar a falar sobre isso. Mas a demanda não veio deles ainda”* (E6).

As empresas foram questionadas sobre se pensam a questão da diversidade de forma isolada ou se já conseguiam refletir sobre o tema de forma interseccional (BRAH, 2006; CRENSHAW, 1995). A maior parte afirmou que ainda estrutura as políticas em “caixas separadas”, e os entrevistados que manifestaram preocupação com a questão da interseccionalidade não foram muito claras no momento de demonstrar de que forma isso aconteceria.

De fato, os grupos de diversidade das organizações pesquisadas ainda demonstram desconsiderar a multiplicidade de identidades que nos habitam (HALL, 2014). Não raro, grupos LGBT nas empresas são compostos majoritariamente por homens brancos e com origens sociais parecidas.

³⁶ Não há consenso na literatura sobre o período em que nasceu a Geração Y ou os “*millennials*”, como se costuma chamá-los. O mercado publicitário adota o espaço que pode compreender de 1980 a 2000, com variações. Já Santos (2001, p.52), em dissertação sobre o assunto, retrocede alguns anos no calendário e diz que no Brasil a Geração Y engloba os “jovens que lutaram pelo impeachment do presidente Fernando Collor”, o que caracterizaria, inclusive, os nascidos a partir do fim dos anos 1970.

Interessante destacar que nenhuma das empresas entrevistadas estabeleceu metas para o cumprimento dos dez compromissos que assinaram junto ao Fórum de Empresas e Direitos LGBT – um deles, inclusive, trata de oferecer igualdade de oportunidades a essas pessoas.

Se é um avanço considerável que as questões de sexualidade, até pouco tempo silenciadas nas organizações, hoje podem ser tratadas com um pouco mais de naturalidade em alguns espaços, como as empresas participantes desta pesquisa, por outro lado, ainda há muito que avançar.

A criação e análise das cinco categorias permitiram ampliar a visão sobre as questões que envolvem diversidade nas empresas participantes desta pesquisa. Foi possível verificar de forma mais detida as questões relacionadas à população LGBT e as percepções sobre o processo de comunicação.

As entrevistas, mais que um retrato do momento atual, indicam lacunas e desafios às organizações que pretendem transformar seus espaços em lugares mais respeitosos e inclusivos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os debates sobre diversidade conquistaram nesta década destaque inédito em organizações multinacionais que atuam no Brasil. Pressões dos movimentos ativistas, mobilizações nas redes digitais e a lógica de que “diversidade dá lucro” impulsionaram políticas e práticas de respeito às diferenças em empresas de diferentes origens e segmentos.

Paralelamente, as discussões sobre gênero, sexualidade e os direitos da população LGBT ocuparam mais espaço na agenda da sociedade, ainda que à revelia e apesar do descaso do poder público e de seus representantes no Executivo e no Legislativo.

Os temas diversidade nas organizações e sexualidade apareceram articulados nesta dissertação, que teve entre seus objetivos aproximar da área de Comunicação, naturalmente porosa à interdisciplinaridade, ideias e saberes que já circulavam em outros campos do conhecimento, mas que não apareciam de forma frequente nem na produção da Comunicação Organizacional nem das Relações Públicas no Brasil.

A pesquisa realizada com 18 organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT permitiu verificar quais as principais motivações das organizações para desenvolver políticas de diversidade e quais percepções emergem sobre o papel da comunicação neste contexto.

Pudemos comprovar alguns apontamentos da literatura, sobretudo no que diz respeito à “diversidade como vantagem competitiva.” Ficou evidente na maior parte das empresas respondentes que o investimento em diversidade não é ingênuo e tampouco altruísta; na realidade, as organizações associam o assunto a melhores resultados financeiros e esperam retorno de seus empregados, em termos de inovação e engajamento, principalmente.

A categoria que se ocupou de analisar as associações entre a presença da diversidade e resultados positivos para as organizações permeia grande parte dos discursos dos entrevistados e pode ser lida de forma axial. Ou seja, mesmo quando este não era o assunto principal, a expectativa de que a diversidade seja um diferencial competitivo para os negócios esteve presente.

Esta motivação é coerente com o sistema capitalista no qual as empresas estão inseridas e não é um problema em si. Seria de um idealismo desmedido esperar que as organizações tomassem para si a responsabilidade exclusiva de corrigir todas as questões estruturais que envolvem diversidade e inclusão (ou a falta delas) no ambiente de trabalho. Entretanto, consideramos temerário que a expectativa em torno de resultados para os negócios seja a única

motivação de algumas empresas que lidam com temas relacionados a grupos historicamente excluídos e minorizados, como a população LGBT.

A este respeito, aliás, nossas entrevistas evidenciaram a fragilidade ou mesmo a inexistência de mecanismos de comprovação da correlação entre políticas de diversidade e lucros. Algumas empresas avançaram neste sentido, mas a grande maioria apenas reproduz ideias que aparecem nas revistas de negócios.

Acreditamos que esta associação não é absolutamente linear, mas que passa por nuances. Parece-nos mais lógico afirmar que o respeito à diversidade está relacionado à melhora do clima organizacional e à construção de um ambiente favorável à manifestação das diferenças (identitárias ou de opinião). São essas as condições que podem propiciar os almejados avanços em termos de inovação e engajamento, por exemplo.

A análise das entrevistas permitiu verificar que a questão da diversidade entrou no radar de preocupações das empresas participantes desta pesquisa, mas, em alguns casos, ainda há mais intenções que práticas efetivas. É revelador, neste sentido, que nenhuma das 18 organizações signatárias da *Carta dos 10 compromissos da empresa com a promoção dos direitos LGBT* tenha metas para cumprimento dos objetivos. Eles foram assinados e alguns têm sido colocados em prática, mas são escassos os mecanismos para acompanhamento dos resultados, assim como a definição de prazos para alcançá-los.

Consideramos que a assinatura de compromissos públicos é importante, mas é fundamental que as organizações honrem suas promessas e façam valer as medidas com as quais se comprometeram.

Em relação ao papel da comunicação, prevaleceu uma percepção instrumental. Embora a questão da diversidade já surgisse há algumas décadas como um dos princípios para a prática da comunicação excelente (GRUNIG et. al., 1992), a maior parte dos entrevistados ainda esperava dos comunicadores atividades como redação de textos, escolha de elenco para campanhas publicitárias e de comunicação com empregados, e atendimento à imprensa. Foram poucos os que comentaram sobre o papel estratégico da comunicação. Este raciocínio, entretanto, apareceu nas falas de dois entrevistados com formação e atuação na referida área.

É preciso que os profissionais de comunicação sejam mais eficazes e eficientes na divulgação de suas atribuições e da dimensão estratégica de seu trabalho. Devem, ainda, ser mais proativos e se aproximar das áreas e de executivos responsáveis pelas políticas de diversidade, apresentando a potencialidade da comunicação como processo indispensável ao sucesso de todas as atividades da organização.

Ponderamos, entretanto, que não é comum no Brasil que os departamentos de comunicação façam parte da coalizão dominante (GRUNIG, 1992), ou seja, que tenham assento nos conselhos diretores e voz ativa sobre os rumos da organização.

Alguns entrevistados apontaram despreparo dos profissionais de comunicação para lidar com as questões de diversidade. Isso talvez possa ser explicado pelas carências dos programas de graduação e mesmo de pós-graduação. São raras as iniciativas no Brasil de discussões de assuntos como gênero e sexualidade no processo de formação de futuros jornalistas, publicitários ou relações-públicas.

Outro ponto que merece atenção é a necessidade da construção de narrativas que estejam em sintonia com as práticas organizacionais. Comunicar a diversidade e trazer mais representatividade para as campanhas de comunicação é um avanço bem-vindo. Entretanto, vivemos em uma sociedade com públicos cada vez mais atentos e vigilantes. Incoerências entre o discurso e a prática são imperdoáveis e podem trazer sérios problemas de reputação às marcas e organizações.

Neste sentido, é notável a quantidade de empresas que afirmaram que diversidade é um de seus valores organizacionais. É importante, contudo, que o respeito às diferentes pessoas e a preocupação com a inclusão possam se manifestar sobretudo na forma de ações concretas que extrapolem a dimensão retórica.

Sobre as especificidades da questão LGBT nas organizações, destacamos inicialmente o avanço desta discussão, pois hoje ela ao menos acontece de forma mais franca e aberta em algumas empresas. Numa sociedade preconceituosa e intolerante, como a brasileira, até bem pouco tempo atrás isso seria impensável, pois prevalecia a ideia de que a “vida pessoal e profissional não se misturam”. Trata-se de uma falácia comodamente sustentada pelos que não queriam nem dividir seus espaços de poder nem tê-los questionados.

Porém, é necessário reconhecer que o grupo de organizações entrevistadas nesta dissertação representa uma elite signatária de compromissos públicos com a diversidade, patrocinadora de eventos e ações educacionais sobre o assunto e com alguns líderes particularmente engajados com o tema.

Esta não é a realidade da maior parte das empresas no Brasil, menos ainda das nacionais. A maior parte das organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT tem origem estrangeira e nos países-sede já desenvolve políticas de diversidade e inclusão. As práticas são adaptadas ao Brasil, mas existe forte encorajamento e mesmo cobranças das matrizes.

As empresas brasileiras têm feito pouco em relação ao assunto e menos ainda no que se refere à questão LGBT. Considerando que o Brasil lidera os *rankings* mundiais de violência com motivação LGBTfóbica, é urgente maior envolvimento das organizações nacionais com o tema. As empresas, embora incapacitadas e desobrigadas de resolver questões estruturais sozinhas, precisam se aproximar mais destes assuntos, inclusive assumindo um papel de influenciadoras no debate público.

Destacamos a necessidade de se avançar sobretudo em relação à inclusão e respeito das populações mais vulneráveis. Grupos de diversidade LGBT nas organizações têm promovido avanços, mas são, em sua maioria, compostos por homens gays brancos. É preciso refletir sobre as questões de gênero que oprimem de forma mais específica as mulheres lésbicas e bissexuais, as pessoas LGBTs negras, com deficiências e, sobretudo, as pessoas trans.

O grupo de pessoas travestis e transexuais no Brasil segue à margem do mercado de trabalho formal e sem acesso à cidadania e direitos básicos. Se por um lado, é verdade que o histórico de transfobia e evasão escolar prejudica a formação dessas pessoas, por outro, também o é que mesmo pessoas trans com mais qualificação enfrentam dificuldades para chegar ao mercado de trabalho formal. Prevalece de parte da sociedade o preconceito e a preocupação nas organizações com questões, como o uso do banheiro nas empresas, que são bizantinas quando comparadas à extensão do problema social que é a exclusão sistemática das pessoas trans no país.

Um avanço notável foi a percepção de alguns entrevistados nesta pesquisa de que os sinais da intolerância podem ser em breve invertidos, ou seja, segundo alguns executivos, o mercado caminharia para punir os preconceituosos, e não as vítimas de seus comportamentos. Com o avanço das discussões sobre diversidade, intolerantes teriam menos alternativas, a não ser mudar suas atitudes – ou ao menos mascará-las, de modo a não criar problemas para si ou para os outros.

Com relação às limitações do presente estudo, esta pesquisa trouxe algumas restrições, a começar pelas características da amostra escolhida. As organizações signatárias da *Carta dos 10 compromissos da empresa com a promoção dos direitos LGBT* ocupam um espaço privilegiado nas discussões sobre diversidade no Brasil. São empresas que já deram passos mais significativos em relação ao tema e são percebidas como referência no mundo do trabalho, ainda que tenham suas dificuldades e desafios próprios para avançar. Tal fato impede que sejam generalizados os resultados encontrados. Ressaltamos, ainda, o fato de não termos encontrado maior variedade de análises e teorias sobre a questão da diversidade no campo da comunicação.

Considerando que o tema diversidade ainda é relativamente novo no Brasil, existe uma grande oportunidade para desdobramento desta pesquisa em estudos futuros. Apontamos a necessidade de pesquisar a singularidade do conceito de inclusão, que aparece como sinônimo de diversidade em algumas falas, mas também foi apontado por alguns entrevistados como mais importante que este último. Um bom complemento ao nosso estudo, que se ocupou das políticas das organizações, seria estudar o fenômeno da diversidade a partir das perspectivas dos empregados LGBT das empresas que analisamos. Eles poderiam apresentar ideias novas sobre a realidade e prática cotidiana de alguns discursos institucionais.

Como implicações para a prática, recomendamos aos profissionais que atuam com diversidade maior atenção à questão da interseccionalidade. Mesmo as políticas mais bem-intencionadas correm o risco de se tornarem estéreis, em termos de impacto social, se não considerarem os preconceitos estruturais da sociedade brasileira e as necessidades das populações mais vulneráveis.

REFERÊNCIAS

ALVES, M.A; GALEÃO-SILVA, L.G. A crítica do conceito de diversidade nas organizações. In: **Encontro de estudos organizacionais**. Recife, ANPAD, 2002.

AGAMBEN, Giorgio. **O que é o contemporâneo? E outros ensaios**. Chapecó: Argos, 2013.

BARBOSA, Livia. **A diversidade em seu devido lugar**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/754/noticias/a-diversidade-no-seu-devido-lugar-m0050551>. Acesso em: 05/06/2015

_____. **Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros**. São Paulo: Atlas, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Almedina Brasil: São Paulo (2011).

BASTOS, Antonio Virgilio Bittencourt; RODRIGUES, Ana Carolina. Problemas conceituais e empíricos na pesquisa sobre comprometimento organizacional: uma análise crítica do modelo tridimensional de J. Meyer e N. Allen. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**. V.10, n.2, p. 129 -144.

BEAUVOIR, Simone. **O segundo sexo**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1980.

BENTO, Berenice. Quando o gênero se desloca da sexualidade: homossexualidade entre transexuais. In: GROSSI, M. SCHWADE, E. **Política e cotidiano, estudos antropológicos sobre gênero, família e sexualidade**. Florianópolis: Nova Letra, 2006.

_____. Nome social para pessoas trans: cidadania precária e gambiarra legal. **Contemporânea**. V. 4, n.1, p 165 -182.

BENTO, Berenice. PELUCIO, Larissa. Despatologização do gênero: a politização das identidades abjetas. **Revista Estudos Feministas**. V. 20, n. 2, p. 569 – 581, 2012.

BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

BRAH, Avtar. Diferença, diversidade, diferenciação. In: **Cadernos Pagu**. Campinas, v.26, p 329 - 376, 2006.

BUTLER, Judith. **Problemas de gênero**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2015.

CANCLINI, Néstor García. **Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais na globalização**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Ed. UFRJ, 1999.

_____. **La globalización imaginada**. Buenos Aires: Paidós, 1999.

CHAN, Lik Sam. Emmergent currents in communication/LGBTQ studies: a review of LGBTQ/related articles published in communication journals between 2010 and 2015. In: **International Journal of Communication**. N. 11, p. 2647-2668, 2017.

CISZEK, Erika. Public relations, activism and identity: A cultural-economic examination of contemporary LGBT activism. **Public Relations Review**, 2017. No prelo.

COLLING, Leandro. O que perdemos com os preconceitos? **Cult**, São Paulo, n. 202, p. 22-25, 2015.

_____. A igualdade não faz o meu gênero: em defesa das políticas das diferenças para o respeito à diversidade sexual e de gênero no Brasil. **Contemporânea**. V.3, n.3, p. 405 – 427, 2013.

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

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

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

COGO, Denise Maria. **Multiculturalismo, comunicação e educação: possibilidades da comunicação intercultural em espaços educativos**. 2000. 441 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.

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

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

COSTA, Jurandir Freire. **A face e o verso: estudos sobre o homoerotismo II**. São Paulo: Escuta, 1995.

COX, T. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.

CRENSHAW, K.W. Mapping the margins: interseccionalidade, política indente e violência contra as mulheres de cor. In: Thomas, K. **Critical race theory: the key writings that formed a movement**. Nova York: New Press, 1995.

CUCHE, Denys. **A noção de cultura nas ciências sociais**. Bauru: Edusc, 2002.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. Los Angeles: Sage, 2009.

DONOVAN, M; KAPLAN, M. **The inclusion dividend**. Massachusetts: Bibliomotion, 2013.

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

ELLEMERS, N; SPEARS, R; DOOSJE, B. Self and social identity. In: **Annual Rev. Psychology**. Palo Alto, v.53, p. 161-186, Fev, 2002.

- EDWARDS, Lee. **Power, Diversity and Public Relations**. Abingdon: Routledge, 2014.
- _____. L'ÉTANG, Jaques. Invisible and visible identities and sexualities in Public Relations. In: **Coming out of the closet: exploring LGBT issues in strategic communication with theory and research**. Nova York: Peter Lang, 2013.
- FACCHINI, Regina. Movimento homossexual no Brasil: recompondo um histórico. In: **Cad. AEL**. V. 10, n. 18, p. 81 – 123, 2003.
- _____. Histórico da luta LGBT no Brasil. In: Conselho Regional de Psicologia da 6ª região. **Psicologia e Diversidade Sexual**. São Paulo: CRPSP, 2011. P. 10 -19. Caderno temático. Disponível em: <http://www.crp.org.br/portal/comunicacao/cadernos_tematicos/11/frames/fr_historico.aspx>. Acesso em: 23 fev 2016.
- FAUSTO-STERLING, Anne. Dualismos em duelo. In: **Cadernos Pagu**. Campinas, v.17, p 9-79, 2001
- FERRARI, Maria Aparecida. Comunicação intercultural: perspectivas, dilemas e desafios. In: **Comunicação, Interculturalidade e Organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2015.
- FERREIRA, Ricardo Alexino. Negro midiático: construção e desconstrução do afro-brasileiro na mídia impressa. In: **Revista USP**, n. 69, p. 80 – 91, Mar/Maio, 2006.
- FERREIRA, Renata Costa. **O gay no ambiente de trabalho: análise dos efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas**. 2007. 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília, Brasília.
- FISCHER, Rosa Maria; SALES, Ricardo Gonçalves de; SIQUEIRA, Ana Carolina Ferreira. Diversidade nas Organizações: Uma Análise Sistemática da Produção Acadêmica da Área de Administração entre 2010 e 2015. In: **Anais do XL Encontro da ANPAD**. Costa do Sauípe, ANPAD, 2016.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiencias de empresas brasileiras. In: **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 40, n.3, p. 18-25, Jul/Set, 2000.
- FOUCAULT, Michel. **História da sexualidade: a vontade de saber**. São Paulo: Paz e Terra, 2014.
- _____. **História da sexualidade: o uso dos prazeres**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1984.
- FOUCAULT, Michel. SENNETT, Richard. Sexuality and solitude. In: **London Review of Books**. Londres, 1981.
- FRASER, Nancy. **A eleição de Donald Trump e o fim do neoliberalismo progressista**. Disponível em < <http://jornalggn.com.br/noticia/a-eleicao-de-donald-trump-e-o-fim-do-neoliberalismo-progressista-por-nancy-fraser>>. Acesso em: 15 jun. 2017.
- FREUD, Sigmund. Três ensaios sobre a teoria da sexualidade e outros trabalhos. In: **Edição Standard Brasileira das Obras Completas de Sigmund Freud**. Rio de Janeiro: Imago Editora, 1980.

_____. **Carta a uma mãe americana.** Disponível em: <
<http://www.tribunadabahia.com.br/2015/03/01/em-carta-para-mae-de-gay-freud-diz-que-nao-ha-nada-que-se-envergonhar>>. Acesso em: 13 fev. 2016.

FREITAS, Maria Ester. DANTAS, Marcelo. **Diversidade sexual e trabalho.** São Paulo, Cengage Learning, 2012.

FRY, Peter. **Para inglês ver: identidade e política na cultura brasileira.** Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982.

_____; MACRAE, Edward. **O que é homossexualidade.** São Paulo: Brasiliense, 1983.
 GARCIA, Agnaldo; SOUZA, Eloisio Moulin de. Sexualidade e trabalho: estudo sobre homossexuais masculinos no setor bancário. **Revista de Administração Pública.** Rio de Janeiro, V 44, n. 6, p. 1353 – 1377, Nov/Dez 2010

GREEN, James. **Além do carnaval: a homossexualidade masculina no Brasil do século XX.** São Paulo: Editora UNESP, 2000.

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

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

GRUNIG, Larissa *et al.* **Women in public relations: how gender influences practices.** Abingdon: Routledge, 2001.

GRUNIG, Larissa *et al.* **Feminist values in public relations.** Journal of Public Relations Research. V. 12, p. 49-68, 2000.

GUIMARÃES, Gleny Terezinha Duro. **Ressignificando os labirintos da pesquisa qualitativa.** EdIPUCRS: Porto Alegre, 2015.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade.** Rio de Janeiro: Lamparina, 2014.

_____. **Da diáspora: Identidades e mediações culturais.** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

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

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

_____. A gestão da Diversidade: uma questão de valorização ou de dissolução das diferenças? In: **XXXI Encontro da ANPAD,** Rio de Janeiro, 207.

HARAWAY, Donna. “Gênero” para um dicionário marxista: a política sexual de uma palavra. In: **Cadernos Pagu.** Campinas, v.22, p.202-245, 2004.

HAWKEN, Paul. **Blessed Unrest: How the Largest Movement in the World Came into Being and Why No One Saw It Coming.** Nova York: Viking, 2007.

HILL, Walter H.; FOX, William M. Black and white marine squad leaders' perceptions of racially mixed squads. **Academy of Management Journal**, v. 16, n. 4, p. 680-686, Dec. 1973. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <<http://search.epnet.com>>. Acesso em: 15/08/2016

IANNI, Octavio. **A sociedade global**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

_____. **A era do globalismo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2004.

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

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

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

_____. Sexualidade e organizações: estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho. **Organizações e Sociedade**. V. 18, n. 59, p. 625 – 641. Out/dez, 2011

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

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

_____. VERGARA, Sylvia Constant. O tempo como dimensão de pesquisa sobre uma política de diversidade e relações de trabalho. In: **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n.4, p. 1085 – 1098, Dez. 2011.

JESUS, Jaqueline Gomes. ALVES, Hailey Kaas. Feminismo transgênero e movimentos de mulheres transexuais. **Revista Cronos**. V. 11, n.2, p. 1 – 12, 2010.

LAQUEUR, Thomas. **Inventando o sexo: corpo e gênero dos gregos a Freud**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2001.

LAZZARETTI, K *et al.* Gender diversity in the boards of directors of brazilian businesses. In: **Journal of Managerial Psychology**. V. 28, n.2, p. 94 -110, 2013.

LODEN, M. Rosener, J.B. **Workforce America! Managing employee diversity as a vital resource**. Illinois: Business One Irwin, 1991.

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

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

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

MARTINEZ, Vitor Richarte. **Diversidade, voz e escuta nas organizações: estudos de caso em empresas brasileiras e espanholas**, 2013, 428 f. Tese (Doutorado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

_____. **Gestão da diversidade e pessoas com deficiência: percepção dos gestores e empregados sobre os impactos da lei de cotas**. 2008, 221 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

MATTELART, Armand e Michèle. **História das teorias da comunicação**. Trad. de Luiz Paulo Rouanet. São Paulo: Loyola, 1999.

MATTOS, Pedro Lincoln. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinübing; BANDEIRA DE MELLO, Rodrigo (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

MCLUHAN, Marshall. **War and peace in the global village**. San Francisco: Gingko Press, 2001

MISKOLCI, Richard. **Teoria queer: um aprendizado pelas diferenças**. Ouro Preto: Autêntica, 2015.

_____. A teoria *queer* e a sociologia: o desafio de uma analítica da normalização. **Sociologias**, v. 1, n. 21, p. 150 – 182, jan./jun. 2009.

MENDES, Rodrigo Hubner. **Diversidade Humana nas Organizações: Entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial**. Mestrado em Administração. 2005. 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo.

MOIRA, Amara. O cis pelo trans. **Revista Estudos Feministas**. V. 25, n.1, Jan/Abr, 2017.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denise. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**. V. 15, n.4, p 731 -747, 2011.

MUNDY, Dean E. The spiral of advocacy: How state-based LGBT advocacy organizations use ground-up public communication strategies in their campaigns for the “Equality Agenda”. **Public Relations Review**. N.39, p. 387 – 390. 2013.

OLIVEIRA, Darcio. Vamos falar sobre diversidade? **Época Negócios**. N. 124. Junho/2017.

ORTIZ, Renato. **Mundialização e cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

_____. **Universalismo e diversidade**. São Paulo: Boitempo, 2015.

PAIVA, J. G. Identidade psicossocial e pessoal como questão contemporânea. **Psico**. Porto Alegre, v. 38, n.1, p. 77 -84, Jan/Abril 2007.

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

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

PEREZ-NEBRA, A.R; TORRES, C. Diversidade e inclusão nas organizações. In: ZANELLI, J.C; BORGES-ANDRADE, J.E; BASTOS, A.V.B (orgs.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre, Artmed, 2014.

PERLONGHER, Néstor. **O que é aids**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1987.

QUEIROZ, Ricardo Campelo de; HANASHIRO, Darcy. **O estado da arte sobre inclusão no ambiente de trabalho**. Anais do XIX Semead: Seminários em Administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2016.

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

RODRIGO Alsina. Miquel. **La Comunicación Intercultural**. Barcelona: Anthropos, 2012.

_____. (In) **Comunicación Intercultural**. In: In: Congresso Internacional sobre diálogo intercultural, 2012, Múrcia. **Anais do 1º Congresso Internacional sobre diálogo intercultural**. Múrcia: Universidad de Murcia, 2012.

RUBIN, Gayle. The traffic in women: notes on the 'political economy' of sex. In: REITER, R (ed.) **Toward an anthropology of woman**. Nova York: Monthly Review, 1975.

_____. **Thinking sex: notes for a radical theory of the politics of sexuality**. Disponível em < <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.462.7005&rep=rep1&type=pdf> > Acesso em 13 fev. 2016.

SANTOS, André Laizo dos. **A geração Y nas organizações complexas: um estudo exploratório sobre a gestão dos jovens nas empresas**. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, 2011.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Reconhecer para libertar: os caminhos do cosmopolitismo multicultural**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

SANTOS, Milton. (Org.). **Fim de século e globalização**. São Paulo: Hucitec-ANPUR, 1997.

SALES, Ricardo Gonçalves de. Diversidade no trabalho: valores organizacionais e adesão às normas em organizações participantes do Fórum Empresas e Direitos LGBT. In: **Anais do XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, Rio de Janeiro, Intercom, 2015.

SALIN, Sara. **Judith Butler e a teoria queer**. Belo Horizonte: Autêntica, 2013.

SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil para a análise histórica. **Educação & realidade**, v. 20, n. 2. Porto Alegre, 1995.

SHORE, L. M. *et al.* Inclusion and diversity in workgroups: a review and model for future research. **Journal of Management**. V.37, n.4, p. 1262 – 1289, 2011.

SILVA, Alessandro Soares. **Marchando pelo arco-íris da política: a parada Orgulho LGBT na construção da consciência coletiva dos movimentos LGBT no Brasil, Espanha e Portugal**. 2006. 636 f. Tese. (Doutorado em Psicologia Social). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

SIMAKAWA, Viviane Vergueiro. **Por inflexões decoloniais de corpos e identidades de gêneros inconformes: uma análise autoetnográfica da cisgeneridade como normalidade**. 2015. 254 f. Dissertação. (Mestrado em Cultura e Sociedade). Universidade Federal da Bahia.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius; FERREIRA, Renata Costa; ZAULI-FELLOWS, Amanda. Gays no ambiente de trabalho: uma agenda de pesquisa. In: **30º Encontro da ANPAD**, Salvador, ANPAD, 2006.

_____; ZAULLI-FELLOWS, Amanda. Diversidade e identidade gay nas organizações. In: **Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**, Porto Alegre, ANPAD, 2006.

SOBRAL, Filipe.; BISSELING, Daan. Exploring the Black Box in Brazilian Work Groups: a Study of Diversity, Conflict and Performance. In: **Brazilian Administration Review**. Rio de Janeiro, v. 9, n.2, p. 127 – 146, Abr/Jun 2012.

SPARGO, Tamsin. **Foucault e a teoria queer**. São Paulo: Autêntica, 2017.

TAJFEL, H. **Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations**. New York: Academic, 1978.

TEIXEIRA, Kamila Cristina da Silva. Discursos e práticas sobre a valorização da diversidade no âmbito empresarial: um estudo de caso. **Gênero**. Niterói, v. 12, n.1, p. 81 – 108, 2011.

_____. **Responsabilidade social empresarial: discursos e práticas sobre a diversidade**. 2014. 263 f. Tese. (Doutorado em Política Social). Universidade Federal Fluminense.

THOMAS JR., R. R. From affirmative action to affirming diversity. In: **Harvard Business Review on Managing Diversity**. Boston: Harvard, 2002.

THOMAS, David; ELY, Robin. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. In: **Harvard Business Review**. v. 74, n.5, p. 79-90, 1996.

TINDALL, N. T. J; WATERS, R. D.. Coming out to tell our stories: Using queer theory to understand the career experiences of gay men in public relations. **Journal of Public Relations Research**, v.24, n.5, 451–475, 2012.

_____. **Coming out of the closet: Exploring LGBT issues in strategic communication with theory and research**. Nova York: Peter Lang, 2013

VARDEMAN-WINTER, Jennifer. TINDALL, Natalie. Toward na interseccionalidade theory of Public Relations. **The SAGE Handbook of Public Relations**. 2010. Thousand Oaks: Sage Publications, 2010.

WEEKS, Jeffrey. O corpo e a sexualidade. In: LOURO, Guacira L (org.). **O corpo educado: pedagogias da sexualidade**. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2000.

APÊNDICE 1 – Modelo de carta enviada às organizações convidadas a participar da pesquisa

À Empresa X

Prezados Sr. Y,

A Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP), por meio do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, conta com professores-pesquisadores e alunos que, mediante suas teses e dissertações, buscam estudar fenômenos da realidade social e do mercado de trabalho.

No momento, tenho sob minha orientação o mestrando Ricardo Sales que está desenvolvendo um estudo sobre políticas de diversidade voltadas à população LGBT em organizações que atuam no Brasil.

Sua empresa tem demonstrado compromisso com o tema, mediante a participação no Fórum de Empresas e Direitos LGBT, e por isso gostaríamos de conhecer melhor o trabalho que vocês têm realizado. O objetivo do estudo é contribuir para o avanço das discussões e o desenvolvimento de práticas e políticas de diversidade em organizações que atuam no país.

A referida pesquisa prevê uma entrevista pessoal com o diretor de Recursos Humanos ou gerente responsável pelas políticas de diversidade, caso exista esse cargo e função.

A finalidade da pesquisa é exclusivamente acadêmica e, portanto, todos os dados obtidos ficarão sob sigilo do orientando e orientador.

De acordo com o cronograma do Programa de Pós-Graduação, o presente estudo deverá ser finalizado em agosto de 2017, quando sua empresa terá acesso aos resultados e poderá, inclusive, utilizá-los em benefício da sua organização.

Agradecemos a atenção e solicitamos a gentileza de responder esta mensagem confirmando ou não a participação de sua empresa. Ficamos à disposição para quaisquer esclarecimentos necessários, inclusive pelo telefone 11 XXXX.

Atenciosamente,
Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrai
Orientadora

Ricardo Gonçalves de Sales
Orientando

APÊNDICE 2 – Roteiro de perguntas das entrevistas em profundidade

- 1) O que significa Diversidade para a empresa?
- 2) Você acredita que exista alguma diferença entre diversidade e inclusão? Caso exista, qual seria ela?
- 3) A iniciativa pra investir em políticas de diversidade na empresa partiu de onde ou de que área ou de quem?
- 4) As políticas e diversidade que vocês adotam elas foram adaptadas ao Brasil ou ela segue algum padrão que foi estabelecido pela matriz?
- 5) Você acredita que existem características da cultura brasileira que facilitam ou dificultam as discussões sobre diversidade nas organizações? Em caso positivo quais seriam essas características?
- 6) Você associa a presença da diversidade no ambiente de trabalho a melhores resultados para a empresa? Em caso positivo, quais seriam eles?
- 7) Sua empresa foi uma das organizações que assinou a carta de dez compromissos com a população LGBT junto ao Fórum de Empresas e Direitos LGBT. Este fato, a assinatura, promoveu mudanças na forma como a empresa atua em relação diversidade? Em caso positivo quais seriam essas mudanças?
- 8) Você saberia citar alguns dos 10 compromissos assinados com o Fórum?
- 9) Esses são os 10 compromissos assinados. Em quais você acha que a empresa mais avançou e quais desses você acha que são os mais desafiadores? Por quê?
- 10) Existem metas na empresa em relação ao cumprimento desses 10 compromissos?
- 11) A eficácia dessas políticas de diversidade é mensurada ela é mensurada? De que maneira isso acontece?
- 12) Se eu lhe apresentasse três variáveis, cumprimento de obrigações legais, responsabilidade social e melhora nos resultados você diria que o direcionamento das políticas de diversidade considere prioritariamente alguma dessas três?
- 13) Considerando os grupos de mulheres, negros, pessoas com deficiências, gerações, LGBT ou qualquer outros em quais você considera em ordem de prioridade as principais preocupações da companhia?
- 14) A empresa considera a interseccionalidade em suas políticas, explico, interseccionalidade é quando a gente pensa esses grupos em articulação, por exemplo, alguém que seja LGBT e também negro ou de uma pessoa que seja mulher e também deficiente esse tema ele é pensado de forma interseccional ou de forma isolada?

- 15) Sobre a presença de gays e lésbicas aqui na empresa, você acredita que haja mais dificuldades para “assimilação” deles em algumas áreas ou departamentos?
- 16) Existem pessoas trans aqui na empresa? Em caso positivo, como foi o processo de contratação e desenvolvimento dessas pessoas?
- 17) Já houve conflitos associados a presença diversidade na empresa? Como é que você administraria, por exemplo, uma situação em que um colaborador fizesse piada ou demonstrasse desconforto em trabalhar com uma pessoa LGBT?
- 18) O CEO participa das discussões sobre as políticas de diversidade? Em caso positivo, você pode descrever a atuação dele e o grau de envolvimento o com o tema?
- 19) Quais são as principais áreas parceiras nas questões que envolvem diversidade aqui na empresa. Qual que é a importância de cada uma delas?
- 20) A área de comunicação é sua parceira? Você pode descrever a atuação da área de comunicação no que se refere à questão de diversidade?
- 21) O que mais você acha que a comunicação poderia fazer em relação à diversidade na empresa?
- 22) Você acredita que a presença da diversidade tende a facilitar ou dificultar os relacionamentos e a comunicação entre as pessoas na empresa?