



Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Comunicação Organizacional

DANIEL GAMMARDINGER VÉRAS ESPÍNDOLA

A gestão da diversidade LGBTQ+ e a humanização das organizações:

Um estudo de caso da P&G

Brasília
2020

DANIEL GAMMERRDINGER VÉRAS ESPÍNDOLA

A gestão da diversidade LGBTQ+ e a humanização das organizações:

Um estudo de caso da P&G

Memorial apresentado à banca examinadora da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional.

Orientadora: Profa. Dra. Ellis Regina da Silva

Brasília
2020

DANIEL GAMMERDINGER VÉRAS ESPÍNDOLA

A gestão da diversidade LGBT+ e a humanização das organizações:
Um estudo de caso da P&G

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Comunicação Organizacional da Universidade de Brasília do aluno.

Professora Dra. Ellis Regina da Silva
Orientadora

Professora Dra. Kelly Tatiane Martins Quirino
Examinadora

Professora Dra. Délcia Maria de Mattos Vidal
Examinadora

Professora Dra. Tatiana Lionço
Suplente

Brasília
2020

*Dedico este trabalho a todas
e todos os trabalhadores LGBTQ+,
que dia após dia enfrentam o
preconceito no mercado de trabalho
ao vestirem suas próprias identidades.*

Agradecimentos

Gostaria de agradecer, primeiramente, à minha família: meus pais e meus dois irmãos. Sempre recebi apoio dentro de casa por minha identidade *gay*, e pelas minhas escolhas acadêmicas e profissionais. Quando decidi sair do curso de administração, o qual estava infeliz e cursando já por 3 anos, para tentar a sorte em um curso novo chamado “comunicação organizacional” e ter que recomeçar tudo do início, não recebi qualquer tipo de julgamento, muito pelo contrário. Recebi apoio e votos de sucesso. Por tudo isso, obrigado.

Agradeço também à professora Ellis, quem acreditou no meu trabalho desde o início e nunca largou minha mão durante o processo. Foi um período estressante e corrido, mas sempre fui recebido com muita paciência e atenção. Você é uma grande inspiração em como exercer a profissão de uma forma tão humana e acolhedora. Serei eternamente grato por você.

Agradeço a cada uma das professoras da banca, que acreditaram no meu trabalho e aceitaram em fazer parte desse ciclo tão importante que se fecha. Aproveito também para agradecer à professora Fernanda, quem viu algo em mim e me convidou para dar meu pontapé na escrita científica.

Agradeço aos meus ex-colegas de trabalho da P&G e aos entrevistados LGBT, que me auxiliaram para fazer esse trabalho decolar e ser possível. Esse projeto não teria existido se não fosse pela ajuda e pelo tempo dedicado de cada um de vocês.

Agradeço aos meus amigos acadêmicos, Aleson, Bernardo, Gabriel e Vanessa, que me ajudam com as conversas trocadas e opiniões sobre como navegar nesse mundo que tanto nos fascina. Há um pouco de cada um de vocês nesse trabalho, seja pelas dicas de escrita ou pelo apoio recebido em um dia difícil.

Agradeço à Universidade de Brasília, especialmente à Faculdade de Comunicação, quem me abrigou durante esses oito anos em duas graduações diferentes. Espero um dia poder contribuir com tudo que me proporcionaram em todos esses anos.

E por fim, agradeço a você, quem está dedicando parte do seu tempo para ler esse trabalho. **Obrigado!**

Resumo

Este memorial tem, como intuito pessoal, trazer reflexões sobre minha trajetória enquanto aluno de comunicação organizacional da Universidade de Brasília e sobre o artigo produzido em conjunto deste. Em um próximo momento, academicamente, apontar as relações entre os estudos da gestão da diversidade, especificamente pensando em trabalhadores LGBTQ+, e o fator humanizador da comunicação organizacional. Para analisar metodologicamente, foi escolhido o levantamento de um estudo de caso sobre as políticas e práticas de diversidade e inclusão da multinacional P&G, utilizando técnicas de análise documental de informações de domínio público e a entrevista em profundidade com empregados LGBTQ+ da empresa. Os resultados mostram que os estudos da gestão da diversidade e a humanização das organizações andam lado a lado, uma vez que os ambientes organizacionais são constituídos por relações comunicacionais entre seus colaboradores. Foi também possível verificar o impacto que as práticas e políticas de diversidade tem na vida de funcionários LGBTQ+, que se sentem muito mais seguros e produtivos quando trabalham em uma empresa humanizada que se importa com suas subjetividades, gerando também uma maior atração e retenção de talentos. Conclui-se a importância da implementação de um modelo de gestão da diversidade LGBTQ+ no ambiente corporativo como forma de gerar maior vantagem competitiva e satisfação do quadro de funcionários.

Palavras-chave: gestão da diversidade, LGBTQ, humanização, comunicação organizacional, P&G.

Sumário

1. Introdução	8
2. Problema da Pesquisa	12
3. Justificativa	13
4. Objetivos	14
5. Referencial Teórico	15
5.1. A gestão da diversidade.....	15
5.3. O ser LGBTQ+ no ambiente de trabalho.....	18
5.2. Comunicação e humanização das organizações.....	21
6. Metodologia	24
6.1. O estudo de caso: políticas internas da P&G em promoção da diversidade.....	25
6.2. A entrevista em profundidade: conversando com funcionários LGBTQ+ da P&G.....	30
7. Conclusões	37
8. Referências	39
9. Anexos	42

1. Introdução

As pautas da diversidade e representatividade se mostram mais em voga a cada dia, em diferentes âmbitos sociais dos espaços público e privado. As comunidades formadas por pessoas como mulheres, negros e pessoas LGBTQ+¹ estão em busca de reivindicar o reconhecimento de suas existências perante a sociedade. Esse fenômeno, por sua vez, reflete não apenas nos meios comunicacionais direcionados à sociedade civil, como em filmes e publicidade, mas reverbera também nos processos de comunicação dentro das organizações.

Esse trabalho tem como objetivo estudar a gestão da diversidade aplicada à realidade de empregados LGBTQ+, e como os estudos teóricos sobre a humanização das organizações dialogam com esse pensamento. Para corroborar a investigação, será feito um estudo de caso das práticas e políticas internas da companhia Procter & Gamble (P&G) em prol da diversidade LGBTQ+ dentro do ambiente de trabalho, além de entrevista aprofundada com funcionários da organização que se identificam com essa comunidade, de forma a coletar suas percepções sobre o assunto.

A Procter & Gamble (P&G) é uma corporação multinacional de bens de consumo especializada em produtos de limpeza e higiene, fundada em 1837 por William Procter e James Gamble, e sediada nos Estados Unidos, em Cincinnati, Ohio. A marca se insere no mercado brasileiro em 1988², graças à aquisição das Perfumarias Phebo.

Hoje, a empresa detém mais de 380 marcas espalhadas pelo mundo, algumas específicas de cada país, outras consumidas globalmente. No Brasil, são mais de 15 marcas diferentes, que passam pelos mercados de higiene pessoal, saúde e limpeza de roupas.

¹ LGBTQ+ = Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgêneros. É a sigla que designa a comunidade formada por indivíduos que não se identificam dentro do espectro heteronormativo. O sinal de “+” é utilizado neste trabalho para incluir qualquer outra identidade que não tenha sido representada pelas iniciais anteriores.

² P&G Brazil. Disponível em: <https://www.pgcareers.com/location-brazil>. Acesso em: 25 de novembro de 2020.

Sobre seu propósito, a P&G se posiciona pela busca de produzir produtos de alta qualidade, e usar um pouco do poder deles para fazer a diferença. Tem como propósito “fornecer produtos de marca, qualidade e serviço superiores que melhoram a vida de nossos consumidores, hoje e no futuro”³.

Antes mesmo de pensar em um problema de pesquisa, tive a oportunidade de estagiar na P&G durante o período de dez meses, onde trabalhei no setor de gerenciamento de vendas dos clientes da região Centro-Oeste. Durante minha breve estadia na empresa, tive conhecimento de suas políticas internas de promoção da diversidade, e também do *GABLE*, grupo de apoio e promoção dos direitos LGBTQ+ dentro da companhia, gerido por funcionários que se identificam com a comunidade. Fiquei fascinado ao descobrir que existem organizações que tratam da diversidade como um de seus pilares centrais, a ponto de incentivar a criação de comitês internos para funcionários se reunirem e debaterem sobre essas pautas.

A partir disso, como em uma epifania que me arrematou, percebi que essa era a temática perfeita para o meu TCC, uma vez que ainda estava indeciso sobre outras duas possibilidades de temas que não me brilhavam tanto aos olhos. Mesmo após minha saída da empresa, decidi por continuar com essa pauta para meu projeto final por acreditar no potencial que possuí como um estudo de caso válido e relevante.

A motivação em trabalhar no presente projeto se deu, também, pelo interesse na temática da diversidade sexual no ambiente de trabalho, um assunto cada vez mais recorrente mas ainda muito criticado pela falta de atenção das grandes e pequenas corporações. No mundo da publicidade e propaganda, a representatividade LGBTQ se faz mais presente em peças publicitárias e filmes, mas sempre há aquela dúvida: um trabalhador que se identifica como LGBTQ estava por trás do processo de criação e desenvolvimento? Ou a marca só se importa com a pauta quando se trata de comunicar com o cliente final, no momento de conversão em venda?

³ Políticas e Práticas da P&G Brasil. Disponível em: <https://br.pg.com/politicas-e-praticas/propositos-valores-e-principios/>. Acesso em 25 de novembro de 2020.

Uma outra motivação que me leva a esse projeto são os negativos dados sobre a realidade de ser LGBT+ no ambiente de trabalho no Brasil. Segundo pesquisa da Glassdoor (2019)⁴, com mais de 1500 entrevistados, 66% dos respondentes acreditam que se assumir LGBT+ pode ferir a carreira profissional. Entretanto, dados da McKinsey (2020) apontam que ambientes corporativos diversos chegam a ter resultados financeiros 25% maiores do que outras empresas. Isso ocorre não apenas porque pessoas diversas trazem ideias diversas, mas também pelos profissionais possuírem um desempenho superior por se sentirem livres e seguros. Pensando por esses benefícios, por quê, então, que tantas empresas ainda não implementam esse pilar, e como tantos profissionais ainda relatam ser vítimas de discriminação diariamente?

Por meio deste trabalho, busco entender a importância das corporações investirem na gestão da diversidade sexual em seus ambientes de trabalho, como isso impacta na vida pessoal e profissional de trabalhadores que fazem parte da comunidade, e quais as contribuições da comunicação organizacional para esse pensamento, levantando as teorias da comunicação como fator de humanização das organizações.

Como estudante de comunicação e profissional gay, acredito no poder e importância da comunicação organizacional em transformar as corporações em ambientes mais inclusivos e acessíveis. Um terço da vida de um ser humano adulto se passa dentro do trabalho, portanto, é essencial que todo trabalhador se sinta confortável e acolhido dentro do escritório, podendo ser quem se é e vestir sua própria identidade.

Pensando no meu futuro profissional, acredito que este projeto será de grande valia para a minha formação crítica sobre a representatividade dentro das empresas no dia-a-dia, e também para a minha própria vivência como um trabalhador gay. Academicamente, acredito também ser relevante para a formação do pensamento crítico da presença LGBT+ nos espaços públicos onde são subjugados, nesse caso específico, no ambiente de trabalho. Tenho

⁴ Disponível em: <https://www.glassdoor.com.br/blog/lgbt-assumir-no-trabalho-pode-ferir-sua-carreira/>. Acesso em: 18 set. 2020.

o sonho de me tornar professor de comunicação um dia, e acredito que nessa temática posso encontrar uma porta de entrada para esse futuro que almejo.

O trabalho está organizado nas seguintes seções: Problema de Pesquisa, onde explico sobre o problema em questão que será tratado; Justificativa da Pesquisa, para defender qual a relevância do projeto para o meio acadêmico; pontuo também quais Objetivos, gerais e específicos, busco atingir com o trabalho; Referencial Teórico, dividido em três seções diferentes, onde exploro sobre os estudos de diversidade em geral, a experiência do indivíduo LGBTQ+ no mercado de trabalho, e qual o papel da comunicação organizacional em transformar as organizações em espaços mais humanos; por fim, passo pela Metodologia utilizada para embasar o projeto, levando às Conclusões do estudo.

2. Problema da Pesquisa

A pergunta central que busco responder com esse trabalho é: como os estudos sobre gestão da diversidade, voltados especificamente para empregados LGBTQ+, podem dialogar com as teorias da comunicação organizacional, especialmente no seu poder de humanização das organizações?

Essa interrogação surgiu a partir do questionamento de quais as contribuições que o campo da comunicação organizacional traz para os estudos da gestão da diversidade. Após uma pesquisa do campo de estudo organizacional, interessei-me nos pensamentos da comunicação como um fator de humanização das organizações, por explorar a relação da comunicação no entendimento da subjetividade do “outro” dentro das empresas. De acordo com Toth (2009), “a função de comunicação auxilia no desenvolvimento de mais conhecimento, atributos e habilidades para uma comunicação bem-sucedida com grupos distintos.” Sobre o tema das gestões organizacionais e esse novo paradigma, voltado para a figura do “outro”, Kunsch (2009) diz que

“A preocupação se volta agora à renovação dos estilos de gestão, que passam a ser mais voltados às pessoas, mais descentralizados e participativos e, pelo menos em tese, mais direcionados a satisfazer necessidades humanas como a dignidade e a valorização das competências individuais”.

Além desse questionamento central, proponho também entender qual a vantagem corporativa para empresas buscarem ter profissionais mais diversos em seus quadros de funcionários, e como essas políticas internas de promoção da diversidade impactam nas vidas profissionais e pessoais dos funcionários.

Na busca desses entendimentos, a P&G foi escolhida como objeto de estudo por conta do reconhecimento de suas práticas e políticas internas em prol da igualdade, diversidade e inclusão.

3. Justificativa da Pesquisa

Segundo dados da agência de engajamento Santo Caos (2015)⁵, apenas 47% dos trabalhadores LGBTQ+ assumem sua sexualidade dentro do ambiente de trabalho. As principais motivações para esse número são a falta de intimidade com outros colegas de trabalho, não sentirem necessidade de expor a vida pessoal, o medo da discriminação e até a crença de que a “saída de armário” possa levar a uma possível demissão. Segundo a mesma pesquisa, 40% dos trabalhadores já sofreram algum tipo de discriminação no ambiente de trabalho por conta da orientação sexual, como piadas sem consentimento, fofocas, assédio moral e exposição por colega seguida por pedido de demissão.

Buscando se distanciar dessa realidade, a companhia P&G possui um pilar interno em promoção da diversidade e inclusão. Em site próprio, a empresa reforça: “Nossos funcionários são incentivados a trazer sua personalidade única para o trabalho todos os dias e buscar o melhor uns dos outros. Quando todas as habilidades são usadas e todas as vozes são ouvidas, ocorre uma mudança positiva.” Além disso, ainda segundo o site oficial, o GABLE, comitê de suporte à diversidade e inclusão LGBTQ+ da empresa, está presente em 43 países, com mais de 5 mil funcionários membros. A empresa alega reconhecer a importância da diversidade no local de trabalho, e por essa razão busca atrair e contratar pessoas diversificadas, como forma de entender melhor o mundo e seus clientes.

Ao comparar esses dois universos, se torna claro a discrepância entre o medo sentido por trabalhadores LGBTQ+ sobre sua própria realidade e as políticas internas que a P&G prega. Dessa forma, acredito na relevância do estudo de caso da P&G sobre suas boas práticas, como exemplos de sucesso para os campos da comunicação organizacional e da gestão da diversidade.

⁵ Estudo da Santo Caos “Demitindo Preconceitos: por que as empresas precisam sair do armário”, onde entrevistaram 230 profissionais LGBTQ, por meio de pesquisa online e entrevistas em profundidade.

4. Objetivos

4.1 Geral

Construção e desenvolvimento de um artigo científico sobre as temáticas da gestão da diversidade e a humanização das organizações, embasado nas políticas internas da companhia P&G.

4.2 Específicos

- Identificar diálogos entre os estudos da gestão da diversidade e da comunicação como fator humanizador das organizações;
- Pontuar as vantagens competitivas das organizações ao investir em diversidade e inclusão no ambiente de trabalho;
- Levantar os benefícios que um ambiente de trabalho diverso, com políticas internas em prol da diversidade, gera na vida de trabalhadores LGBT+;
- Traçar exemplos de boas práticas organizacionais quanto à diversidade.

5. Referencial Teórico

Para embasar o projeto aqui proposto, faz-se necessário a pesquisa bibliográfica como levantamento de referencial teórico. Essa investigação foi dividida em três diferentes vertentes, para um diálogo entre elas: os estudos da gestão da diversidade; a orientação sexual e de gênero dentro do contexto de trabalho; e as teorias da comunicação organizacional, como fator de humanização das organizações.

5.1 A gestão da diversidade

O conceito da gestão de diversidade surge nos Estados Unidos dos anos sessenta, com a assinatura da ordem de execução do “*affirmative action*” pelo então presidente Lyndon B. Johnson, como resposta à discriminação racial e de gênero. Por regulamento federal, as empresas contratadas pelo governo “não devem discriminar contra qualquer empregado ou candidato a emprego por conta de sua raça, cor, religião, sexo ou nacionalidade”⁶. Até o final dos anos 1980, o conceito de diversidade era embasado por este cunho legalista (OLIVEIRA & RODRIGUEZ, 2004, p.4).

Além disso, é válido também apontar os movimentos sociais e contraculturais surgidos na década de sessenta como fatores de fortalecimento desse discurso. Segundo Hall (2003, p.45)

cada movimento apelava para identidade social de seus sustentadores. Assim, o feminismo apelava às mulheres, a política sexual aos gays e lésbicas, as lutas raciais aos negros, [...] e assim por diante.

A partir dos anos 1990, a diversidade nas organizações passou a ser vista por uma ótica de estratégia de negócios, como um fator a ser divulgado para gerar valor de importância à empresa e garantir prêmios de qualidade para as organizações (OLIVEIRA & RODRIGUEZ, 2004, p.4). No Brasil, surge

⁶ Ordem Executiva 11246, de oportunidades igualitárias de emprego. Disponível em: <https://www.archives.gov/federal-register/codification/executive-order/11246.html>. Acesso em 20 de outubro de 2020.

por meio da implementação de políticas dentro das filiais de multinacionais americanas, pressionadas por suas matrizes. Diferentemente do ocorrido nos Estados Unidos, o emprego da diversidade nas empresas brasileiras não teve sua origem em dispositivos legais (FLEURY, 2000, p.2).

Um dos primeiros trabalhos de destaque sobre o tema “gestão da diversidade” foi o artigo “*From affirmative action to affirming diversity*”⁷, do pioneiro R. Roosevelt Thomas Jr., para a revista de negócios *Harvard Business Review*⁸, publicado em 1990. Na obra, o autor apresenta a importância da gestão da diversidade, para além das ações afirmativas (NUNES, 2017, p.17). Segundo Thomas Jr. (1990), as ações afirmativas, apesar de suas conquistas ao longo das décadas, se tornaram datadas perante a atualidade, uma vez que abrem portas para os grupos historicamente excluídos, mas não progredem para além disso. O autor propõe a gestão da diversidade como uma ferramenta adicional, como manutenção da permanência desses empregados na empresa, de forma a permitir que cada e todo membro da força de trabalho performe em seu maior potencial.

Fleury (2000, p. 20) define a diversidade como

um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros.

Uma grande referência nos estudos de diversidade aplicada a contextos organizacionais é o norte-americano Taylor Cox, cujo trabalho é destacado em várias pesquisas brasileiras e estrangeiras que vieram desde então (SALES, 2017, p. 66). Segundo Cox (1994, p. 11), a gestão da diversidade pode ser entendida 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”.

⁷ “Da ação afirmativa para a afirmação da diversidade”.

⁸ Revista sobre gestão em negócios da Universidade de Harvard.

Sobre as vantagens e resultados potenciais da implementação do modelo de gestão da diversidade nas empresas, Cox (1994) cita:

- atrair e reter os melhores talentos no mercado de trabalho;
- desenvolver os esforços de marketing, visando a atender segmentos de mercado diversificados;
- promover a criatividade e a inovação;
- facilitar a resolução de problemas;
- desenvolver a flexibilidade organizacional.

No Brasil, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social⁹ lança no ano 2000 o manual “Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade”, um dos primeiros trabalhos sobre a temática lançados no país. Na publicação são apresentadas as vantagens e benefícios obtidos por meio do gerenciamento da diversidade dentro das empresas, e quais ações tomar para incentivar esse modelo. São eles (2000, p. 45):

- realizar acompanhamento das informações e discrepâncias entre os quadros de funcionários da empresa;
- contratar e promover pessoas com experiências e de fontes diversificadas;
- adotar a diversidade como parâmetro orientador das políticas de desenvolvimento, manutenção e remuneração;
- criar programas de integração que suportem seus funcionários;
- promover ações de treinamento e comunicação regulares para todos e todas;
- avaliar igualmente o desempenho de todos e todas;
- contratar apoio externo na forma de consultorias especializadas para subsidiar a implementação de políticas de diversidade;
- buscar multiplicar a cultura de diversidade junto às demais empresas do setor de atividade;

⁹ Organização da sociedade civil de interesse público, com missão de mobilizar empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável.

- implementar iniciativas para disseminar as políticas de diversidade junto a parceiros, consumidores, clientes, fornecedores e comunidades;
- estabelecer parcerias e intercâmbios com instituições voltadas para a promoção da diversidade;
- assegurar que os princípios de diversidade orientem as campanhas de publicidade e marketing dos produtos, serviços e institucionalmente.

Em resumo, a gestão da diversidade se conceitua como um modelo administrativo focado na composição interna das relações de trabalho, com o propósito de estabelecer políticas internas para o melhor aproveitamento de talentos da empresa que se identificam entre grupos diversos. A finalidade desse modelo é de gerar melhorias em resultados e de responsabilidade social.

5.2 O ser LGBT+ dentro das organizações

Para melhor compreensão da gestão da diversidade e seu impacto sobre trabalhadores LGBT+, é necessário ir além dos estudos generalistas da gestão da diversidade e explorar a experiência LGBT+ dentro do espaço de trabalho mais especificamente.

Pensando nas políticas de ações afirmativas da década de 60, fomentadas pelos movimentos negro e feminista nos Estados Unidos, o período também foi berço do ativismo LGBT, a partir das revoltas de Stonewall, em Nova York¹⁰. O evento acarretou em uma série de confrontos entre grupos de lésbicas, gays, bissexuais e transgêneros contra os maus tratos e discriminação que sofriam nas mãos da polícia (SALES, 2015, p.3). Entretanto, é importante ressaltar que, apesar dessa mobilização, a pauta LGBT não foi inserida nas políticas de ações afirmativas nesse período, sendo abordada

¹⁰ As revoltas de Stonewall foram uma série de manifestações realizadas por membros da comunidade LGBT contra uma invasão da polícia no dia 28 de junho de 1969, no bar Stonewall Inn, em Nova York, Estados Unidos. Essa rebelião é considerada como o evento mais importante que levou ao movimento de luta pelos direitos LGBT no país e no mundo.

pelos estudos de diversidade dentro das organizações somente nas décadas seguintes.

Os primeiros trabalhos sobre orientação sexual e o mercado de trabalho no Brasil começam a surgir a partir da década de 2000. Um dos mais influentes autores nessa temática é Hélio Arthur Irigaray, da Fundação Getúlio Vargas (FGV). O autor afirma que as organizações buscam, por natureza, a neutralidade e tecnicismo, adotando uma perspectiva de homogeneidade do seu cotidiano. Dessa forma, tratam os indivíduos que ali trabalham como se suas diferenças e particularidades pudessem ser ocultadas, por um viés de formalidade. Entretanto, este tipo de pensamento resulta em um comprometimento da dignidade dos indivíduos que se identificam fora do discurso homogeneizador (IRIGARAY, 2011, p. 44). Dessa mesma forma, Caproni Neto (2020, p. 3) parte do pressuposto de que as organizações são espaços hegemônicos, construídos a partir de posições políticas de dominação e poder, exercidas por meio da heteronormatividade¹¹ e homofobia¹². Aqueles que não se adequam a essa norma, são suscetíveis a tipos variados de violência, desqualificação, inferiorização, exclusão no espaço social e organizacional.

Ainda segundo Irigaray, essa realidade hegemônica tem imposto às empresas a necessidade de elaborar políticas organizacionais que tratem da diversidade. Porém,

a experiência tem mostrado que as pessoas são muito mais propensas a aceitar as diferenças étnicas, sociais e de gênero do que a diversidade de orientações sexuais, e essa realidade se reflete no cotidiano organizacional. (IRIGARAY, 2011, p. 46).

Siqueira e Zauli-Fellows (2006, p. 76) apontam a necessidade da promoção de políticas de proteção a abusos contra gays e lésbicas como uma prioridade a ser tomada no que tange à diversidade no ambiente de trabalho.

¹¹ Conceito de que apenas os relacionamentos entre pessoas heterossexuais são considerados normais ou corretos perante a sociedade.

¹² Aversão ou rejeição à homossexualidade; ódio direcionado a homossexuais, geralmente demonstrado através de violência física ou verbal.

Também citam a implementação de direitos iguais aos dos funcionários heterossexuais, e o fim da homofobia.

Como forma de fomentar a preocupação com a diversidade LGBT dentro das empresas, é formado, em 2013, o Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+¹³ no Brasil, movimento empresarial com o propósito de “articular empresas em torno do compromisso com o respeito e a promoção aos direitos LGBT+ no ambiente empresarial e na sociedade.” Além de promover eventos para compartilhar boas práticas de promoção aos direitos, o Fórum também elaborou os “10 Compromissos para a Promoção dos Direitos LGBTI+”, do qual mais de 65 empresas fazem parte como signatárias. Esses compromissos são:

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

Conforme apresentado, observa-se que a presença de funcionários LGBT+ no ambiente de trabalho passou a ser um assunto estudado no Brasil a partir da década de 2000, com foco nas opressões que esse público sofre dentro do mercado de trabalho. A partir dos anos de 2010, surgem os primeiros

¹³ Site do Fórum: <https://www.forumempresaslgbt.com/o-forum>. Acesso em: 20 de outubro de 2020.

estudos e iniciativas em prol da diversidade LGBTQ+ dentro do ambiente organizacional.

5.3 Comunicação e humanização das organizações

Segundo Margarida Kunsch (2006), a comunicação deve ser entendida como parte inerente das organizações, uma vez que são formadas por grupos de indivíduos que se comunicam e interagem entre si, viabilizando o sistema operacional organizacional. Assim, as organizações não existiriam sem a comunicação. Esse processo comunicacional, por sua vez, é condicionado a uma série de fatores e variáveis, representados por contextos sociais, políticos, econômicos, culturais, cognitivos e comportamentais. Conseqüentemente, as organizações não devem ser vistas apenas como entidades em busca de cumprir determinados fins específicos, mas como um espaço de processos relacionais, compostas por pessoas dos mais diversos universos cognitivos, visões de mundo e culturas. Da mesma forma, Kunsch (2014, p. 46) conceitua a comunicação organizacional como:

É possível dizer que é uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo seu contexto político, econômico e social. Como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, a comunicação organizacional envolve os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos. Neste contexto, faz-se necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social.

Curvello (2009) afirma que uma organização deve servir ao indivíduo como um meio de sua expressão individual, integrando-o a um determinado conjunto de pessoas com certas características e ideais em comum. Conseqüentemente, o indivíduo deve servir de volta à organização, numa convivência equilibrada. Entretanto, existe a possibilidade de ocorrer um

desequilíbrio entre esses dois sistemas, de modo em que um não reflita mais ao outro, havendo a necessidade de se reinstaurar o equilíbrio.

Para Vergara e Branco (2001, p. 22; apud MARCHIORI, 2009, p. 142), uma empresa humanizada é

aquela que, voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas. Realiza ações que, no âmbito interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, visam à construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo, além de contribuírem para o desenvolvimento das pessoas sob os aspectos físico, emocional, intelectual e espiritual.

Assim, Marchiori (2009, p. 143) afirma que “humanizar significa respeitar o trabalhador como pessoa, como ser humano”. Os estudos das empresas humanizadas devem abordar conceitualmente as organizações por um modelo de pensamento sistêmico, amplo, o qual percebe o homem como um ser social total.

Toth (2009) argumenta que as relações públicas, quando gestoras de comunicação, contribuem para o alcance de metas de diversidade organizacional, uma vez que os profissionais dessa área “ajudam a construir mensagens mais eficazes na comunicação e entendimento entre organizações e seus diferentes públicos”. Mazzei e Ravazzani (2008; apud TOTH, 2009, p.13) apresentam três modelos para desenvolver esses objetivos: assimilar grupos historicamente excluídos, por meio de ações afirmativas; gerenciar a diversidade, por meio de estratégias; alavancar as diferenças, por meio de treinamentos para sensibilidades distintas e recrutamento por competências.

Partindo desses pontos, Ferrari e Cabral (2019, p.16) apontam que a gestão da diversidade deve ser discutida em torno da responsabilidade e ética organizacionais, áreas de estudo das relações públicas. A compreensão do estudo de diversidade evidencia as mudanças culturais que as organizações devem empreender para uma atuação ética na sociedade. Essas mudanças culturais são processuais, e, portanto, requerem tempo, investimento e serão

transmitidas e institucionalizadas por meio da comunicação. Para isso, é fundamental que os profissionais de comunicação organizacional tenham ciência da complexidade em torno do conceito de diversidade, para melhor conduzir ações comunicacionais em promoção desta.

Sobre as vantagens de observar a organização por esse viés humano, Kunsch (2009, p.57) afirma que

a valorização das pessoas nas organizações deve ser um parâmetro determinante para a produção da comunicação organizacional. As organizações saudáveis, que consideram a qualidade de vida do trabalhador e se preocupam de forma responsável com as consequências de sua comunicação, certamente são as mais criativas, produtivas e admiradas por seus públicos.

A partir do pressuposto apresentado, é possível averiguar os possíveis diálogos existentes entre as teorias da gestão da diversidade e da comunicação como fator de humanização das organizações, uma vez que ambas as teorias tratam da importância dos indivíduos serem estudados como seres totais e centrais para a formação das organizações.

6. Metodologia

Em busca de compreender o impacto das políticas da P&G sobre os funcionários LGBT+ da companhia, decidi por trabalhar com o modelo de estudo de caso. Segundo Yin (2001, p. 32, apud Duarte, 2006, p. 216)

o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidencia são utilizadas.

Stake (1994, p. 236, apud Duarte, 2006, p. 216) completa que os estudos de caso não são “uma escolha metodológica, mas uma escolha do objeto a ser estudado”. Por meio dessas definições, entende-se o estudo de caso como a investigação de um objeto escolhido, a ser embasado por meio de diferentes fontes de informação. Para apoiar meu estudo, utilizei duas técnicas para coleta de dados: a análise documental, focada em apontar as políticas internas da empresa dedicadas ao público LGBT+; e a entrevista em profundidade, com o intuito de colher percepções de empregados da comunidade, para melhor embasar e enriquecer as análises apresentadas na produção deste trabalho.

Moreira (2006, apud Duarte, 2006, p. 271) define a análise documental como “a identificação, verificação e a apreciação de documentos para determinado fim”. Como técnica científica, define-se por ser um recurso de complementação de outras formas de obter dados, como o questionário e a entrevista. Suas fontes frequentemente são de origem secundária, ou seja, constituídas de dados e informações já organizados anteriormente. São fontes secundárias a mídia impressa, eletrônica e relatórios técnicos.

A respeito da entrevista em profundidade, Duarte (2006, p. 62) a apresenta a como uma “técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada”. Sobre suas características, este tipo de entrevista procura intensidade nas réplicas, não sendo estatisticamente

quantificada, além de permitir flexibilidade de resposta ao informante e de pergunta ao entrevistador.

A técnica da entrevista foi escolhida por permitir colher respostas a partir da experiência subjetiva dos entrevistados, prezando a liberdade de expressão dos respondentes. A ideia é de levantar as percepções que os funcionários possuem sobre essas políticas, que afetam suas respectivas vivências dentro da companhia.

A entrevista em profundidade pode ser definida em três diferentes categorias: aberta, semi-aberta e fechada. Para esse trabalho, escolhi utilizar a entrevista semi-aberta, por razão de sua estrutura baseada em um roteiro pré-definido, apoiado em teorias e hipóteses levantadas, mas abrindo campo para novas interrogações ao longo da conversa (TRIVIÑOS, 1990, p. 146 apud DUARTE, 2006, p.66).

6.1. A análise documental: políticas internas da P&G em promoção da diversidade

Para o levantamento das informações da empresa sobre suas políticas de diversidade, utilizei de pesquisa na internet em meios de domínio público, como sites e redes sociais oficiais da P&G, matérias jornalísticas, documentários e relatórios disponibilizados online.

Em seu trabalho pioneiro nos estudos de diversidade, Roosevelt Thomas Jr. (1991, p. 8) cita a matriz da P&G como exemplo, especificamente sua política interna de promoção de cargos e a fundação de um comitê estratégico de diversidade corporativa, em 1988. O comitê ajudou a companhia a perceber duas importantes descobertas: primeiramente, diversidade incluiria além somente de questões de raça e gênero, mas também fatores como herança cultural e experiência pessoal; e em segundo, a empresa precisaria expandir sua visão quanto à valorização das diferenças.

Dessa forma, o comitê auxiliou a companhia a enxergar que aprender sobre diversidade se trata de um processo de mudança organizacional em longo prazo. Assim, a P&G passou a treinar sua equipe em capacitações sobre diversidade, ampliando seu programa para incluir temáticas como conscientização das questões de gênero e raça, além de valorização do autoconhecimento. É relevante apontar que as temáticas LGBT ou de orientação sexual não foram abordadas no trecho.

O site oficial da P&G no Brasil¹⁴ possui página própria destinada ao tópico de inclusão e diversidade, sendo uma tradução adaptada de páginas similares ao redor do mundo¹⁵. A instituição apresenta o seguinte posicionamento sobre diversidade no ambiente de trabalho:

Inclusão é onde vamos além. Nossos funcionários são incentivados a trazer sua personalidade única para o trabalho todos os dias e buscar o melhor uns dos outros. Quando todas as habilidades são usadas e todas as vozes são ouvidas, ocorre uma mudança positiva.

Na seção “Diversidade e inclusão em nosso local de trabalho”, são apresentados quatro comprometerimentos que a empresa possui em prol da diversidade e inclusão no ambiente de trabalho. São eles: reconhecer e celebrar o trabalho dos funcionários que avançam em iniciativas de diversidade e inclusão; participação em fóruns de empresas voltados à temática, como o CEO Action for Diversity e o Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+, para avançar conversas dentro da organização; atrair, contratar e manter pessoas diversificadas dentro das equipes, criando oportunidades e investindo em planos de contratação, manutenção e desenvolvimento, até o nível executivo; fornecer contratos para fornecedores que tenham suas empresas lideradas por mulheres e minorias, incluindo pessoas com deficiência e LGBT.

¹⁴ Página oficial de “Diversidade e Inclusão” da P&G no Brasil: <https://br.pg.com/diversidade-e-inclusao/>. Acesso em: 16 de novembro de 2020.

¹⁵ Página oficial de “Diversidade e Inclusão” da P&G nos EUA: <https://us.pg.com/diversity-and-inclusion/>. Acesso em: 16 de novembro de 2020.

O site oficial da marca também apresenta um trecho sobre políticas não discriminatórias¹⁶, de forma a assegurar a segurança e respeito de seus colaboradores:

A P&G está comprometida em fornecer oportunidades de emprego iguais. Isso significa que devemos tratar nosso colega da P&G e os candidatos da P&G de forma igualitária e nunca nos envolvermos em qualquer forma de discriminação ilegal. Seguimos todas as leis relacionadas e, em nossas decisões de contratação (como recrutamento, contratação, treinamento, salário e promoção), não discriminamos contra indivíduos com base na raça, cor, gênero, idade, nacionalidade, religião, orientação sexual, identidade ou expressão de gênero, estado civil, cidadania, deficiência, estado de veterano, portador de HIV/AIDS ou qualquer outro fator protegido legalmente.

Anualmente, a P&G lança o “Relatório de Cidadania” para acesso público, contendo informações relevantes a acionistas e demais interessados sobre as ações e iniciativas de responsabilidade corporativa tomadas durante o último ano, incluindo uma seção dedicada para avanços nas áreas de diversidade e inclusão. No relatório mais recente disponibilizado, de 2019¹⁷, são apresentados dois documentários, que contam um pouco da história de trabalhadores da P&G que lutaram pela inclusão de políticas internas a favor de direitos aos LGBTQ+.

O primeiro documentário¹⁸, “*The Words Matter: One Voice Can Make a Difference*”¹⁹, lançado em 2018, foi produzido pela P&G em parceria com a produtora audiovisual estadunidense Great Big Story²⁰, subsidiária do canal de notícias CNN Worldwide. O filme narra a história de como ocorreu a inclusão do termo “orientação sexual” dentro da política de não discriminação da empresa, em Cincinnati, nos Estados Unidos. Segundo o documentário, a

¹⁶ Página oficial de políticas não discriminatórias: <https://br.pg.com/politicas-e-praticas/politica-nao-discriminatoria-no-local-de-trabalho/>. Acesso em: 17 de novembro de 2020.

¹⁷ Relatório de Cidadania 2019, pág. 77: <https://tinyurl.com/yxnx3nx7>. Acesso em: 17 de novembro de 2020.

¹⁸ Link para acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=xG7qPd27-ws>. Acesso em: 17 de novembro de 2020.

¹⁹ Tradução livre: “As Palavras Importam: Uma Voz Pode Fazer a Diferença”.

²⁰ Site oficial da Great Big Story: <https://www.greatbigstory.com/>. Acesso em: 17 de novembro de 2020.

necessidade dessa inclusão foi levantada pelo empregado da companhia e ativista dos direitos LGBT, Michael Chanak, em meados dos anos 80, após descobrir que um enxaguante bucal da empresa, Peridex, estava sendo comercializado como um produto para o tratamento de candidíase oral em pacientes que viviam com HIV/AIDS²¹.

A partir disso, Chanak observa a discrepância entre a P&G comercializar um produto com foco na população LGBT como nicho de mercado enquanto não possui nenhum tipo de política de segurança para seus empregados que se identificam dentro da comunidade. Dessa forma, o ativista busca a inclusão da “orientação sexual” dentro da lista oficial de não discriminação da empresa. Após anos de tentativas falhas de comunicação com cargos executivos, e de sofrer comentários anônimos e represálias de colegas de trabalho, Chanak consegue, em 1992, a assinatura do então CEO da P&G na época, Ed Artzt, e a atualização das políticas de direitos do funcionário, graças à ajuda de um colega gay do departamento legal da P&G.

Entretanto, enquanto se tratava de um grande passo para a segurança dos empregados LGBT+ da companhia, ainda havia necessidade de mudança a nível cultural e comportamental. Como apresentado no documentário²² “*Out of the Shadows: Risking Their Careers in the Name of Equality*”²³, também produzido em parceria com Great Big Story e CNN Worldwide, apesar da nova política de não discriminação passar a assegurar também os empregados LGBT+, isso não impediu de que esses trabalhadores fossem ignorados pelos outros colegas, sendo excluídos do contato social. A liderança executiva da empresa ainda era conservadora, e os quadros de funcionários preferiam não incluir seus colegas LGBT+ no convívio diário. Dessa forma, os empregados e empregadas que se identificavam dentro da comunidade começam a se

²¹ AIDS, sigla em inglês para Síndrome da Imunodeficiência Adquirida, doença do sistema imunológico resultante da infecção pelo vírus HIV (do inglês, Vírus da Imunodeficiência Humana). É importante levantar que, durante os anos 80, o HIV/AIDS foi primeiramente associado à população LGBT, e considerado uma doença homossexual.

²² Link para acesso: https://www.youtube.com/watch?v=2iDCO_47350. Acesso em: 17 de novembro de 2020.

²³ Tradução livre: “Fora das Sombras: Arriscando Suas Carreiras em Nome da Igualdade”.

encontrar e criar laços de convívios entre si, dentro e fora do ambiente de trabalho, e lutar pela inclusão de seus direitos.

Durante esse período, a P&G lança um programa de estruturação e reconhecimento de grupos de afinidade internos, como iniciativa para trazer mais diversidade ao espaço de trabalho. Esses funcionários se mobilizam para criar, em 1994, o *GABLE*²⁴, um grupo de afinidade voltado para acolhimento e discussão da diversidade LGBTQ+ dentro da empresa. Suas principais bandeiras são: a estruturação de treinamento de diversidade com temáticas LGBTQ+; e a implementação de benefícios para parceiros e parceiras, incluindo casais do mesmo sexo e famílias.

Hoje, o *GABLE* é reconhecido como um grupo de afinidade global, com atuação em mais de 40 países ao redor do mundo e mais de cinco mil membros participantes. No Brasil, passa a ter uma atuação própria a partir do ano de 2010. No relatório oficial de cidadania, lançado em 2019²⁵, o *GABLE* é descrito da seguinte forma:

O *GABLE* dedica-se a promover uma rede global inclusiva e solidária que permita que colaboradores de lésbicas, gays, bissexuais e transgêneros (LGBT +) e seus aliados contribuam com todo o seu potencial e tragam todo o seu eu para o trabalho todos os dias. O que começou há mais de 25 anos como uma rede amplamente centrada na América do Norte para promover a igualdade no local de trabalho para colaboradores LGBTQ + tornou-se uma comunidade global e solidária, com capítulos em 40 países em todas as regiões do mundo. Esses capítulos representam a diversidade e de nossos colaboradores, bem como fortes aliados para apoiar a individualidade e a inclusão.

²⁴ Gay, Ally, Bisexual, Lesbian, and Transgender Employees (em tradução livre, “Empregados Gays, Aliados, Lésbicas e Transgêneros”).

²⁵ Relatório de Cidadania 2019, pág. 89: <https://tinyurl.com/yxnx3nx7>. Acesso em: 17 de novembro de 2020.

6.2. A entrevista em profundidade: conversando com funcionários LGBT+ da P&G

Foram entrevistados 4 funcionários da P&G que se identificam dentro da comunidade LGBT+, de diferentes áreas de atuação e níveis de cargo. Dentro desse quadro, busquei conversar com o grupo mais diverso possível dentro da situação apresentada, uma vez que houve um pedido prévio à empresa para conceder entrevistas²⁶ que foi recusado, e os entrevistados foram selecionados por meio de indicações pessoais por rede de conhecidos. Abaixo segue tabela com as características mais detalhadas de cada entrevistado.

Entrevistado	Gênero	Orientação Sexual	Área de Atuação	Cargo	Tempo na companhia
Entrevistado 1	Homem cisgênero ²⁷	Homossexual / Gay	TI ²⁸	Diretor	15 anos
Entrevistado 2	Homem transgênero	Panssexual	BI ²⁹	Analista	7 anos (de 2011 a 2018) ³⁰
Entrevistado 3	Homem cisgênero	Homossexual / Gay	Vendas	Gerente	4 anos
Entrevistado 4	Mulher cisgênero	Homossexual / Lésbica	Finanças	Gerente sênior	6 anos

Tabela 1

As entrevistas foram realizadas por videoconferência na plataforma *Google Meets*, conduzidas por um roteiro de perguntas³¹, sem gravação de áudio para segurança própria e dos entrevistados, e com transcrição simultânea. Cada conversa teve duração entre 30 minutos a 60 minutos no máximo, com perguntas divididas em dois blocos temáticos: 1) sobre as políticas de diversidade e inclusão da P&G; 2) sobre a experiência de ser LGBT+ na P&G e no mercado de trabalho.

²⁶ Ver carta de pedido de entrevista em “Anexo”.

²⁷ “Cisgênero” é um termo utilizado para definir pessoas as quais a identidade de gênero corresponde ao gênero que lhe foi atribuído no nascimento. “Transgênero” é a pessoa cuja identidade de gênero difere do gênero que lhe foi atribuído ao nascer.

²⁸ Tecnologia da informação.

²⁹ *Business Intelligence*, ou inteligência de mercado.

³⁰ O trabalhador não fazia mais parte da companhia quando entrevistado. O cargo levado em consideração é o último exercido dentro da empresa.

³¹ Ver roteiro em “Anexo”.

Sobre as políticas de diversidade e inclusão

Um dos primeiros pontos que questionei e busquei entender dos entrevistados era acerca do conhecimento das políticas de diversidade e inclusão que a empresa exerce dentro de seu quadro. Todos os entrevistados relataram ter conhecimento das políticas, pelo menos as que lhe afetavam enquanto empregados LGBTQ+. Entretanto, todos os entrevistados também relataram não possuir conhecimento da existência dessas políticas quando ainda não faziam parte da companhia. Um dos entrevistados relata:

“Não conhecia essas políticas, inclusive, foi um fator que me fez questionar se aceitaria ou não o cargo. Trabalhei em uma empresa anteriormente que tinha políticas mais abertas, então tive receio de entrar em outro ambiente novo que não se preocupava com isso.”
(ENTREVISTADO 3)

Essa fala demonstra uma aparente falta de comunicação para o público externo sobre as políticas que a P&G busca incluir sobre diversidade e inclusão, e como essa lacuna pode gerar uma falsa falta de identificação dos candidatos com a empresa. Por isso, há a necessidade da inclusão de uma gestão em comunicação que pense nesse fator além somente para o público interno, mas também como um fator promocional a ser divulgado externamente.

Sobre o *GABLE*, todos os entrevistados relataram ter feito parte do grupo em algum momento, alguns inclusive em papel de líder. Segundo um dos respondentes, o grupo surgiu no Brasil no ano de 2010, como uma forma de implementação do pilar globalmente. Não foram encontradas informações documentais sobre essa transição em domínio público.

A respeito das contribuições do *GABLE* para os funcionários e a empresa, foram citados três principais pontos de importância:

1. Pertencimento ao grupo, nós não nos sentimos sozinhos ao fazermos parte de um grupo em que nos identificamos;
2. Lutar por direitos, a possibilidade de ampliação de benefícios heteronormativos para casais homoafetivos também, mesmo em países em que isso não é uma regra;

3. Trazer conversas sobre questões de apoio ao público internamente, a todos os funcionários além só do público LGBT+.”
(ENTREVISTADO 3)

Portanto, percebe-se que a criação de um grupo de afinidade em uma empresa gera não apenas um espaço de acolhimento e identificação aos funcionários daquela determinada comunidade, mas também como um espaço de organização para demanda de seus direitos dentro das políticas empresariais. A respeito disto, um dos entrevistados complementa:

“[O *GABLE*] primeiro ajuda a dar visibilidade sobre as necessidades da comunidade LGBT, se ninguém fala a organização não vai saber do quê a gente precisa, principalmente pensando que estamos em um país majoritariamente hétero e religioso; no time de liderança há muitos héteros, brancos, religiosos, se não falarmos nossas necessidades eles não vão perceber. Nós precisamos pedir e perguntar para termos essa visibilidade. (...) Como funcionário LGBT tenho medo de represálias, ou da empresa deixar de me dar algo por ser gay. É um espaço para os funcionários levarem suas preocupações, pegar essas necessidades e levar para a empresa. (...) Funciona como uma ponte entre os funcionários e a empresa.”
(ENTREVISTADO 1)

Um ex-líder do grupo pontuou sobre suas contribuições durante o período em que atuou na empresa:

“Fui líder durante 2 anos. Nesse período, o *GABLE* estava bem focado em organizar eventos do mês de junho³² e participar de eventos de recrutamento nas faculdades. Trabalhamos mais fortemente em incluir o *GABLE* como treinamento básico de *onboarding*³³, (...) acreditávamos ser muito importante ter uma visibilidade grande para todos os funcionários da existência do grupo. Queríamos que as pessoas LGBT+ se sentissem mais confortáveis para fazer parte do grupo. Além disso, ajudamos também o setor de RH³⁴ a escrever políticas de inclusão da população trans, e a definir

³² O mês de junho é reconhecido mundialmente como Mês do Orgulho LGBT, pelo aniversário das revoltas de Stonewall que ocorreram no mesmo período.

³³ Termo que designa o conjunto de procedimentos para adaptar e capacitar empregados recém-ingressados em uma empresa dentro da cultura da mesma.

³⁴ Recursos Humanos.

políticas de suporte de adoção para casais homoafetivos.”
(ENTREVISTADO 2)

Apesar de sua relevância para a cultura organizacional, o grupo também não está isento de contrapontos. Uma das entrevistadas, a qual já fez parte do grupo no passado, acredita que o pilar já possui uma estruturação forte o suficiente para dar suporte a outras frentes, indo além somente da pauta LGBTQ+:

“A abordagem do *GABLE* passou de ser combativa para ser instrutiva, conversar, treinar, é bom ter uma referência para se pedir ajuda e conversar com alguém, o projeto ter um rosto. Fiz parte quando estagiária, mas depois migrei para um grupo mais amplo de diversidade. (...) Uma das razões de sair foi, por exemplo, o machismo na empresa ser muito maior, a questão PCD³⁵ que é mais delicada. Precisa ser mais inclusivo para as outras letras além do G³⁶ e outros grupos. Seria legal usar o poder e privilégio que o *GABLE* tem, a sua estrutura, para ajudar as outras áreas que não possuem uma estrutura tão forte ainda, como os grupos de mulheres, negros, PCD. O setor do *GABLE* é o que melhor anda sozinho, é um grupo já estabelecido e que já tem sua história.” (ENTREVISTADA 4)

Pensando nesse relato, seria interessante levantar uma nova aplicação da gestão da diversidade empresarial, por um viés interseccional³⁷, onde as diferentes identidades sejam pensadas dentro do espaço organizacional por meio de suas interações multidimensionais, e não somente como identidades isoladas.

Sobre a experiência LGBTQ+ no mercado de trabalho

Um dos períodos mais importantes na vida de um indivíduo LGBTQ+ é o momento de assumir sua identidade, conhecido popularmente como “sair do armário”. Mesmo após já terem se assumido, muitas pessoas precisam voltar a

³⁵ Pessoa com deficiência.

³⁶ Gays, referente à sigla LGBTQ.

³⁷ “Interseccionalidade” é a teoria que sugere examinar as identidades sociais (como gênero, raça, sexualidade, idade, religião, etc.) como sobreposições em níveis múltiplos e simultâneos.

reafirmar sua identidade quando entram em novos espaços de convívio. Sobre essa temática, um entrevistado que se afirmou como transgênero durante sua passagem pela empresa diz:

“Eu ainda estava confuso quando entrei na P&G, tinha receio da família e dos amigos. Conhecer pessoas gays e lésbicas me ajudou nesse processo. Quando fui efetivado do estágio, passei a ler mais sobre gênero, e a partir disso decidi me assumir. Me abri primeiramente a um colega, o que me deu mais força para participar do processo de transição. Fui assegurado que a empresa me daria todo o suporte, inclusive dois diretores da empresa me falaram isso.”
(ENTREVISTADO 2)

Há também aqueles que já entram na empresa conscientes de sua identidade, como relatados a seguir:

“Eu já era assumido na vida. Em determinado momento contei para o meu chefe, e tive todo o suporte do mundo.” (ENTREVISTADO 3)

“Já falei que era lésbica logo na entrevista, queria testar para saber se iam levar de boa ou senão não iria querer trabalhar lá, não queria trabalhar em um lugar que fosse ruim para mim.” (ENTREVISTADA 4)

Todos os entrevistados também relataram se sentir à vontade de expressar sua identidade quando interagindo com colegas, como, por exemplo, contando histórias que tratem de seus cônjuges. Não é algo que gera constrangimentos entre os colegas.

Sobre trabalhar em outras empresas, um dos entrevistados relatou ter “tido sorte” de ter trabalhado em companhias que “sempre foram muito abertas à população LGBT+”. Outros entrevistados, entretanto, não afirmaram a mesma realidade. Uma das respondentes diz que, em seu antigo trabalho, compartilhar sua homossexualidade era considerado “bizarro”. Outro entrevistado responde com mais detalhes:

“Tive experiência ruim em outra multinacional, foi um momento até traumatizante. A culpa não foi da companhia, foi mais por uma pessoa com quem tive essa relação ruim. Na época estava me

assumindo, tive meu primeiro namorado. Não soube como me posicionar para a empresa naquele momento.” (ENTREVISTADO 3)

Ao final da entrevista, os entrevistados foram questionados sobre o que sentem ao trabalhar em uma empresa que preza pela diversidade e inclusão, e se acreditam que isso afeta suas vidas profissionais e pessoais. Unanimemente, todos afirmaram que trabalhar em uma companhia com essa preocupação afeta positivamente tanto a vida profissional quanto a pessoal, uma vez que são inseparáveis. Sobre a influência da diversidade na vida profissional, os entrevistados relatam:

“Não há necessidade de se preocupar com o quê falar, para quem falar. Tenho amigos de empresas menores que não podem falar de suas vidas, e por isso não podem ser eles mesmos. Isso afeta a produtividade. Uma pessoa que é 100% ela no escritório, é muito mais produtiva. A pessoa não vai se dedicar 100% do seu trabalho quando está preocupada em como é vista.” (ENTREVISTADO 1)

“Por minha própria experiência pessoal, nunca gostei de apresentar trabalhos, de me expor na frente das pessoas. Após a experiência na P&G, mudei completamente minha própria confiança. Conseguia ser muito mais produtivo, ter relacionamentos melhores.” (ENTREVISTADO 2)

“Transforma o escritório em um lugar mais confortável para trabalhar, as pessoas ficam mais em sua zona de conforto, o que leva a melhores resultados. As pessoas conseguem estar no seu pico de desempenho quando elas se sentem bem ali dentro, e eu me incluo nisso. É difícil de mensurar, mas há uma relação de causalidade. Por trabalhar em um local que me respeita, em um time que me respeita, consegui entregar o melhor resultado do meu time inteiro, e fui reconhecido nacionalmente por isso. Será que eu teria entregado esse mesmo resultado se estivesse em um lugar onde eu não me sentisse confortável, suportado, apoiado e para ser quem eu sou? Acredito que não.” (ENTREVISTADO 3)

A respeito de qual o impacto da diversidade na vida pessoal, os respondentes disseram:

“Isso faz com que eu seja muito mais feliz no trabalho, e seja muito mais feliz fora do trabalho. É uma tendência que as empresas sejam mais diversas e inclusivas, trazer mais diversidade. As empresas mais bem sucedidas são aquelas que apoiam os seus funcionários, é muito mais sobre os funcionários do que os produtos e serviços fornecidos.” (ENTREVISTADO 1)

“Cheguei a me sentir mais em casa na P&G, do que na minha própria casa. Comecei a me assumir cada vez mais para família, amigos, tudo por conta da forma que a P&G me tratou de forma natural. Recebi uma confiança muito grande por conta da P&G. As relações intrapessoais também melhoraram muito por ser quem eu de fato sou. Cheguei até a me assumir antes para amigos e colegas da P&G do que para minha própria família.” (ENTREVISTADO 2)

“Para melhor, claro. Não teria que viver com receio de alguém ver, de ter que guardar um segredo. Trabalho é o lugar onde passamos o maior tempo, então viver uma vida paralela é muito custoso.” (ENTREVISTADO 3)

“Quero ter filhos em breve, então quero ter os mesmos direitos que um casal heterossexual teria. Não gostaria de trabalhar em um lugar que não me reconhecesse dessa forma, das minhas necessidades. É tão normal ter uma conversa onde a gente possa falar meu namorado, meu marido, minha esposa, meu amante.” (ENTREVISTADA 4)

Para finalizar a entrevista, perguntei aos respondentes se hoje trabalhariam em um lugar que não possuísse essa mesma preocupação com políticas e ações voltadas para empregados LGBT+. Mais uma vez, unanimemente, todos os entrevistados relataram que não aceitariam trabalhar em um lugar assim. Uma das entrevistadas disse que aceitaria trabalhar em um local que ainda não tivesse esse tipo de pilar de diversidade, mas apenas caso tivessem interesse em alguém para ajudar a estruturá-lo e construí-lo. Isso exemplifica a importância de se trabalhar a gestão da diversidade e humanização de um ambiente de trabalho como forma de atração e retenção de talentos, como argumentam Cox (1994) e Kunsch (2009).

7. Conclusões

Conforme apresentado, este trabalho tem como intuito analisar a gestão da diversidade LGBT+ em diálogo com a comunicação organizacional, e como suas contribuições podem ser visualizadas em uma empresa que preza pela diversidade em seu quadro de funcionários.

As organizações devem ser visualizadas como parte do processo comunicacional, uma vez que não existem sem a comunicação; fazer parte de uma organização é estar em constante comunicação. Assim, a comunicação pode ser compreendida como parte inerente da gestão da diversidade, uma vez que a institucionalização de políticas em prol desta precisam ser difundidas por meio do processo comunicacional. Outro aspecto relevante de ser apontado é o seu poder humanizador, que vai ao encontro com os estudos de gestão da diversidade por conceber o protagonismo aos seus trabalhadores e suas respectivas necessidades enquanto indivíduos humanos com suas próprias subjetividades.

Foi possível verificar, por meio do estudo de caso, a importância da criação de boas práticas organizacionais quanto à diversidade. Podemos citar a implementação de políticas internas em prol da diversidade, como forma de proteção e segurança dos trabalhadores; os treinamentos de diversidade, de maneira a gerar uma mudança cultural na empresa de conscientização da temática; e a estruturação de um grupo de afinidade, com a finalidade de não apenas criar um espaço de suporte e segurança pessoal ao trabalhador, como também um espaço para debate e discussão de novas políticas que atendam suas necessidades. Foi possível apontar que a implementação dessas estruturas internas na companhia geram um fator satisfação maior em seu quadro de funcionários, que se sentirão mais contentes e seguros, tanto em suas vidas profissionais quanto pessoais. Além disso, também foi levantado que a produtividade dos trabalhadores se torna maior, e que a empresa se torna mais atraente para possíveis talentos.

Além disso, exemplifica a importância da atuação de um corpo organizacional qualificado para a estruturação de um pilar de diversidade nas

empresas. Sugere-se, portanto, como apontam Ferrari e Cabral (2019), a seleção de um profissional de comunicação organizacional que tenha a compreensão da complexidade do estudo de diversidade e entenda o processo comunicacional para a institucionalização cultural dessa estrutura. Para um passo futuro, proponho a necessidade de se estudar a gestão da diversidade organizacional por um viés interseccional, levando em consideração as múltiplas identidades que um único indivíduo possa possuir.

Para finalizar este trabalho e fechar um ciclo de vida, enalteço a importância que este projeto teve em minha trajetória, sendo um marco essencial em minha carreira atual, como profissional LGBTQ+, e possivelmente no futuro em minha atuação acadêmica, uma vez que tenho interesse em continuar estudando e pesquisando sobre comunicação organizacional e diversidade.

8. Referências Bibliográficas

CAPRONI NETO, H. L. **Resistência de trabalhadores lésbicas, transgêneros, bissexuais, gays e intersexuais na sociedade e no trabalho.** Research, Society and Development, volume 9, nº 3, 2020.

COX, T. **Cultural diversity in organizations: theory, research & practice.** San Francisco: Berrett Koehler, 1994.

CURVELLO, J. J. A. **Os estudos de comunicação organizacional e as novas abordagens sistêmicas.** XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Intercom. Curitiba, 2009.

DUARTE, J.; BARROS, A. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação.** São Paulo, SP: Atlas, 2006.

FERRARI, M. A.; CABRAL, R. **Comunicação Intercultural e Interseccionalidade:** breve reflexão sobre as perspectivas e desafios da diversidade nas organizações. XIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, Abrapcorp. São Paulo, 2019.

FLEURY, M. T. L. **Gerenciando a diversidade cultural:** experiências de empresas brasileiras. Revista de Administração e Empresas, volume 40, nº 3, 2000. p. 18-25

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade.** Rio de Janeiro: DP&A, 2003

INSTITUTO ETHOS. **Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade.** São Paulo, 2000.

INSTITUTO ETHOS. **O compromisso das empresas com os direitos humanos LGBT.** São Paulo, 2007.

IRIGARAY, H. A. R. **Orientação sexual e trabalho.** GV-executivo, volume 10, nº 2, 2011.

KUNSCH, M. M. K. (org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Paulo: Difusão Editora, 2009.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas** In: MARCHIORI, M. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, p.167-190.

MARCHIORI, M. **Comunicação como expressão da humanização nas organizações da contemporaneidade**. In: KUNSCH, M. M. K. A comunicação como fator de humanização das organizações. São Paulo: Difusão Editora, 2009, p.139-158

MCKINSEY & COMPANY. **Diversity Wins: how inclusion matters**. Nova York, 2020.

NUNES, R. da S. **Homossexualidade e ambiente de trabalho: Contribuições da comunicação organizacional para a gestão da diversidade sexual**. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade de Brasília, Curso de Comunicação Social, habilitação em Comunicação Organizacional, 2017.

OLIVEIRA, U. R.; RODRIGUEZ, M. V. R. **Gestão da diversidade: além de responsabilidade social, uma estratégia competitiva**. Santa Catarina, 2004.

SALES, R. G. **Diversidade no Trabalho: Valores Organizacionais e Adesão a Normas de Relacionamento com a População LGBT**. 2015

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

SANTO CAOS. **Demitindo Preconceitos: por que as empresas precisam sair do armário**. São Paulo, 2015.

SIQUEIRA, M. V. S.; ZAULI-FELLOWS, A. **Diversidade e identidade gay nas organizações**. Gestão.Org Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, volume 4, nº 3, nov./dez. 2006, p. 70-81.

TOTH, E. L. **Gestão da comunicação em função da diversidade nas organizações**. In: KUNSCH, M. M. K. A comunicação como fator de humanização das organizações. São Paulo: Difusão Editora, 2009, p.125-136

THOMAS Jr, R. Roosevelt. **From affirmative action to affirming diversity**. Harvard Business Review, v. 68. 1990.

9. Anexos

Anexo 1 – Carta de pedido de entrevista

Brasília, 1 de outubro de 2020.



Aos devidos responsáveis da P&G,

Eu, Daniel Gammerdinger Vêras Espíndola, aluno matriculado na Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília e ex-funcionário da companhia P&G, orientado pela professora doutora Ellis Regina Araújo da Silva, solicito autorização para a prática de entrevistas aprofundadas com funcionários da organização, para a finalidade de desenvolvimento do Trabalho de Conclusão de Curso “A gestão da diversidade LGBTQ+ e a humanização das organizações: um estudo de caso da P&G” e a obtenção do título de bacharel em Comunicação Organizacional.

O projeto tem como propósito o estudo das práticas e políticas institucionais da companhia em prol da diversidade e inclusão de empregados LGBTQ+. Para isso, será feito um estudo de caso com informações de acesso público, disponibilizadas em canais de notícias, site institucional e redes sociais próprias da P&G. De forma a fortalecer a pesquisa, solicito a autorização para fazer entrevistas em profundidade, de maneira remota e gravada, com cinco funcionários LGBTQ+ da organização, preferencialmente de diferentes identidades dentro da comunidade e diferentes níveis de cargos operacionais dentro da companhia. As entrevistas terão como tópicos suas percepções quanto às políticas de inclusão da P&G, e suas experiências como trabalhadores LGBTQ+ no mercado de trabalho. Solicito, também, o envio dos contatos dos funcionários selecionados para marcação das devidas entrevistas, dentro de um período de até vinte dias do envio deste pedido.

Informo que me comprometo a preservar a privacidade dos envolvidos na proposta, além de que não haverá custos para a instituição e, na medida do possível, não interferirá na operacionalização e/ou nas atividades cotidianas desta.

Atenciosamente,

Daniel Gammerdinger Vêras Espíndola

Prof.^a Dr.^a Ellis Regina Araújo da Silva

Anexo 2 – Roteiro de entrevista

Roteiro de Entrevista

"Olá! Bom dia/tarde/noite (nome da pessoa). Tudo bem?"

Primeiramente muito obrigado por ter topado conversar comigo hoje!

Meu nome é Daniel,

Quem me passou o seu contato foi o/a (nome da pessoa), ele/a te explicou alguma coisa?

Estou hoje trabalhando no meu TCC sobre a diversidade LGBTQ+ dentro da P&G, e quero entender um pouco melhor sobre o comportamento dos empregados/as que fazem parte da comunidade. Lembrando que seu nome não vai ser identificado, nossa conversa está sendo gravada apenas para conferência, sem qualquer reprodução fora dessa finalidade, farei algumas anotações enquanto você fala, então se eu demorar em passar para a próxima pergunta é porque estou terminando de anotar.

Durante a nossa conversa eu vou te fazer algumas perguntas, mas gostaria de reforçar que aqui não existe certo ou errado, quero te escutar e escutar sua opinião sincera! Caso não se sinta à vontade para responder alguma pergunta, pode me avisar que pulamos para uma próxima, ok?

Vamos lá?

Bloco 1. Conhecendo melhor

"Antes de qualquer coisa, gostaria de saber mais de você:"

- Como você se identifica, dentro da comunidade LGBT+?
- Há quanto tempo você trabalha na P&G? Qual a sua área de atuação e cargo atual?

Bloco 2. Sobre as políticas

"Agora eu queria entender um pouco sobre a sua percepção quanto às políticas internas da P&G"

- Você conhece as políticas de diversidade e inclusão da companhia?
- Você já conhecia as políticas de diversidade e inclusão da comunidade LGBT+ antes de fazer parte da companhia?
- Caso sim, isso foi um diferencial para buscar fazer parte da P&G?
- Você conhece o GABLE (grupo interno de suporte aos funcionários LGBT+)? Faz parte ou já fez parte?
- Em caso positivo, qual contribuição principal você acredita que o GABLE traz para a P&G?
- Em caso negativo, por qual motivo não faz/nunca fez parte?

Bloco 3. Sobre a experiência

"Você já me contou um pouco sobre você, agora queria saber um pouco mais sobre sua experiência no mercado de trabalho. Essas perguntas podem ser um pouco mais sensíveis, então caso não se sinta confortável, basta me avisar que pulamos para a próxima, ok?"

- Você acredita que a área profissional em que você atua, pensando no mercado como um todo, seja um espaço acolhedor a funcionários LGBTQ+?
- Você precisou se assumir, ou “sair do armário” enquanto fazia parte da P&G?
- Caso sim, me fale mais de como foi esse processo.
- Você se sente à vontade de expressar sua sexualidade ou gênero perto de seus colegas e clientes? (por ex: conversando com um colega, você conta uma história que envolve seu/sua cônjuge)
- Você já trabalhou em outra companhia antes da P&G? Caso positivo, você observa diferenças na forma em que os funcionários LGBTQ+ são tratados?
- Pensando em experiências passadas fora da P&G, você já passou por algum tipo de situação constrangedora por conta de como você se identifica?
- Caso positivo, houve algum tipo de resolução por parte da empresa?
- Considerando dentro da P&G, você já passou por algum tipo de situação constrangedora por conta de como você se identifica?
- Caso positivo, houve algum tipo de resolução à situação?
- Você sente que trabalhar em uma empresa que preza pela diversidade e inclusão afeta a sua vida profissional? De que forma, e por quê?

- Você sente que trabalhar em uma empresa que preza pela diversidade e inclusão, afeta a sua vida pessoal? De que forma, e por quê?
- Você trabalharia hoje em uma empresa que não possui preocupação com políticas e ações voltadas para os empregados LGBT?