



**Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão**

Politécnico de Coimbra



**Escola Superior
de Educação**

Politécnico de Coimbra

Diversidade e inclusão como fator diferenciador para obtenção de vantagem competitiva nas organizações

Departamento de Ciências Empresariais [ESTGOH]

Departamento de Comunicação [ESEC]

Mestrado em Marketing e Comunicação



**Escola Superior
de Tecnologia
e Gestão**

Politécnico de Coimbra



**Escola Superior
de Educação**

Politécnico de Coimbra

Luis Carlos Lima de França

Diversidade e inclusão como fator diferenciador para obtenção de vantagem competitiva nas organizações

Dissertação em Marketing e Comunicação, na especialização em Gestão de Marketing apresentada Departamento de Ciências Empresariais da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Oliveira do Hospital e ao Departamento de Comunicação da Escola Superior de Educação de Coimbra para obtenção do grau de Mestre

Trabalho realizado sob a orientação da Professora Doutora Joana Lobo de Mesquita Simões Pires Fernandes

Outubro de 2022

Agradecimentos

A finalização da presente dissertação representa o culminar de uma etapa muito importante da minha vida, que resulta de diversas horas de pesquisa, trabalho e dedicação.

A mesma não seria possível sem a presença de algumas pessoas, pelo que se torna indiscutível demonstrar a minha gratidão:

À minha orientadora, Professora Doutora Joana Fernandes gostaria de dirigir um especial agradecimento pela paciência, dedicação, incentivo, exigência e orientação ao longo do desenvolvimento desta investigação.

Agradeço à minha família e amigos, por todo o carinho, compreensão, paciência e por tornarem possível a concretização de todas as minhas conquistas, sem eles não seria possível alcançar esta etapa.

Agradeço a Deus por me proporcionar perseverança durante toda a minha vida.

A todos os envolvidos, que por meio de entrevistas, direcionamentos e informações fundamentais contribuíram para a elaboração finalização deste trabalho.

O meu mais sincero obrigado a todos!

Diversidade e inclusão como fator diferenciador para obtenção de vantagem competitiva nas organizações

Resumo: Atualmente, com uma maior integração entre pessoas, países, culturas e empresas, é atribuída especial relevância no mundo corporativo para acompanhar essas mudanças, utilizando a Diversidade e Inclusão (D&I) enquanto estratégia de diferenciação para obtenção de vantagem competitiva. Deste modo, é cada vez mais evidente a importância que as empresas atribuem à D&I, investindo esforços para a incorporar em suas práticas de negócio. O cenário é estimulado por novas exigências dos consumidores, da sociedade em geral e dos *stakeholders*. Neste enquadramento, são destacadas as companhias com ações LGBT+ *friendly* e suas políticas corporativas. A presente investigação tem como principal objetivo explorar e descrever a realidade de empresas que adotam práticas de D&I, nomeadamente incluir o aspeto LGBT+ *friendly* em suas políticas organizacionais em Portugal e no Brasil.

A pesquisa é de natureza exploratória com questões de investigação, indicando uma metodologia qualitativa, utilizando a análise de conteúdo mediante a realização de entrevistas semiestruturadas com nove gestores da área de D&I ou áreas correlatas. A aplicação da análise de conteúdo surgiu através da necessidade de um maior aprofundamento sobre as vantagens e desafios na aplicação de políticas LGBT *friendly* no mundo corporativo, no Brasil e em Portugal.

Os resultados obtidos expõem que as políticas de D&I em empresas portuguesas e brasileiras, não somente trazem retornos financeiros e vantagem competitiva, como também detêm um papel social, contribuindo para a diminuição das desigualdades na sociedade.

Palavras-chave: Diversidade, Inclusão, Vantagem Competitiva, Portugal, Brasil, Empresas

Diversity and inclusion as a differentiating factor for obtaining competitive advantage in organizations

Abstract: Currently, with greater integration among people, countries, cultures, and companies, a special relevance is attributed in the business world to keep up with these changes, using Diversity and Inclusion (D&I) as a differentiation strategy to obtain competitive advantage. Thus, it is increasingly evident the importance that companies attribute to D&I, investing efforts to incorporate it into their business practices. The scenario is stimulated by new demands from consumers, society in general, and stakeholders. In this framework, companies with LGBT+ friendly actions and their corporate policies are highlighted. The present research aims to explore and describe the reality of companies that adopt D&I practices, namely to include the LGBT+ friendly aspect in their organizational policies in Portugal and Brazil.

The research is of exploratory nature with research questions, indicating a qualitative methodology, using content analysis by conducting semi-structured interviews with nine managers in D&I or related areas. The application of content analysis arose from the need for a deeper understanding of the advantages and challenges of applying LGBT friendly policies in the corporate business, in Brazil and Portugal.

The results obtained expose that D&I policies, in Portuguese and Brazilian companies, not only bring financial returns and competitive advantage, but also hold a social role, contributing to the reduction of inequalities in society.

Keywords: Diversity, inclusion, competitive advantage, Portugal, Brazil, companies

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 Problema de Pesquisa	3
1.2 Objetivos e questões de investigação	3
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	6
2.1 Movimento LGBT.....	7
2.1.1 Surgimento e suas especificações	7
2.1.2 Apoio e inclusão de LGBT na sociedade brasileira e portuguesa	9
2.1.3 Desafios da população LGBT+ em Portugal e no Brasil.....	12
2.2 Diversidade e Inclusão	14
2.2.1 Conceitos e contextualização	14
2.2.2 Histórico e Evolução da Diversidade e Inclusão em Portugal e no Brasil.....	16
2.3 Vantagem Competitiva	17
2.4 Responsabilidade Social Empresarial	18
2.5 Benefícios da implementação de práticas LGBT friendly nas empresas	19
3. METODOLOGIA.....	25
3.1 Caracterização do Estudo.....	26
3.2 Definição das fontes de informação.....	28
3.3 Procedimentos para recolha e análise de dados	28
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....	31
4.1 Identificação dos entrevistados.....	32
4.2 Apresentação e análise dos resultados	34
4.3 Análise dos resultados	39
4.3.1 Política de igualdade	39
4.3.2 Papel das empresas na sociedade	43
4.3.3 Responsabilidade social empresarial	45
4.4 Discussão	47
4.4.1 Benefícios atribuídos às empresas LGBT+ <i>friendly</i>	49

4.4.2 Panorama da realidade dos LGBT+ em Portugal e no Brasil.....	50
5. CONCLUSÃO.....	53
BIBLIOGRAFIA.....	57
ANEXOS.....	64
Anexo 1 – Guião de apoio às entrevistas	64
Anexo 2 – Grelha de entrevistas.....	65

Lista de abreviaturas

1. D&I – Diversidade e Inclusão
2. E1 – Entrevista 1
2. GPTW – Great Place to Work
3. GLBT – Gays, Lésbicas, Bissexuais e Transgéneros
4. GLS – Gays, lésbicas e simpatizantes
5. LGBT – Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transgéneros
6. OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico
7. OIT – Organização Internacional do Trabalho
8. ONG - Organização Não Governamental
9. ONU – Organização das Nações Unidas
10. POT – Programa Operação Trabalho
11. RSE – Responsabilidade Social Empresarial
12. RH – Recursos Humanos

Lista de figuras

FIGURA 1 – SETOR DE ATUAÇÃO DAS EMPRESAS	32
FIGURA 2 – PAÍS DE ORIGEM DAS EMPRESAS	33
FIGURA 3 – PORTE DA EMPRESA E GÊNERO DO ENTREVISTADO	34
FIGURA 4 – NUVEM DE FREQUÊNCIA DE PALAVRAS	35

Lista de tabelas

TABELA 1 – CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E DOS ENTREVISTADOS	32
TABELA 2 – GRELHA DE ENTREVISTAS	38
TABELA 3 – SÍNTESE DA CATEGORIA “EXISTÊNCIA DE UMA POLÍTICA DE IGUALDADE”	40
TABELA 4 – SÍNTESE DA CATEGORIA “PROPULSOR POLÍTICA DE IGUALDADE”	40
TABELA 5 – SÍNTESE DA CATEGORIA “COMUNICAÇÃO DA POLÍTICA DE IGUALDADE”	41
TABELA 6 – SÍNTESE DA CATEGORIA “IMPACTOS MERCADOLÓGICOS E NO PROCESSO SELETIVO”	42
TABELA 7 – SÍNTESE DA CATEGORIA “PAPEL DESEMPENHADO PELAS EMPRESAS NA CONSTRUÇÃO DE UMA SOCIEDADE MAIS INCLUSIVA”	44
TABELA 8 – SÍNTESE DA CATEGORIA “PAPEL ESPECÍFICO QUE A EMPRESA ONDE TRABALHA DESEMPENHA”	45
TABELA 9 – SÍNTESE DA CATEGORIA “POSICIONAMENTO FACE A RSE”	46
TABELA 10 – SÍNTESE DA CATEGORIA “COMO A RSE SE APLICA NO CASO DA SUA EMPRESA?”	47

1. INTRODUÇÃO

Esta dissertação trata as políticas que abrangem a diversidade e inclusão e seus impactos nas organizações.

Em muitos países ocidentais, há um constante aumento ao apoio dos direitos das lésbicas, gays, bissexuais e transgêneros (LGBT) e, assim como as mudanças sociais, as empresas devem seguir essas atualizações da sociedade para obtenção de vantagem competitiva (Lee Badgett et al., 2013). O ranking Melhores Empresas GPTW LGBTQI+ 2021 (Great Place to Work Brasil, 2021), que está em sua 3ª edição é um exemplo de como as empresas estão a dar resposta a essas adaptações.

De acordo com estudos realizados por Patel e Feng (2021) organizações com um ambiente de trabalho LGBT *friendly* têm uma associação positiva em relação à satisfação de seus clientes. Chintrakarn et al. (2018) reforçam essa investigação nos evidenciando que as empresas que adotam políticas de apoio LGBT desfrutam de uma melhor classificação de crédito no mercado. Jiraporn et al. (2019) demonstram uma positiva correlação da diversidade na *performance* das corporações por meio de um maior retorno financeiro. Mishra e Modi (2016) certificam também que há melhora dos resultados organizacionais através da aplicação da responsabilidade social corporativa (RSE), sendo as práticas de D&I um exemplo desta preocupação e aplicação.

Algumas outras capacidades importantes são aprimoradas em um ambiente diverso, nomeadamente o aumento da criatividade, flexibilidade e inovação, redução de custos relacionados à rotatividade de mão de obra, além da promoção de negócios sustentáveis (Udin et al., 2017). Hewllet e Yoshiro (2016) mencionam também que empresas LGBT *friendly* se destacam em três grandes pontos essenciais para geração de valor, sendo eles: atrair os melhores talentos; conquistar negócios e adquirir a lealdade de consumidores exigentes; e usufruir da diversidade de seu capital humano para impulsionar a inovação no mercado.

A relevância do tema é dada por meio dos benefícios apresentados aos negócios, uma vez que os ganhos evidenciados não são apenas de caráter financeiro, mas também de cunho criativo, humano e social com contributos para um ambiente mais justo e inclusivo.

A pesquisa será de natureza qualitativa através de entrevistas com gestores de Recursos Humanos (RH) de empresas brasileiras e portuguesas, no propósito de um maior

aprofundamento e caracterização das ações tomadas no que diz respeito a diversidade nos dois países.

A revisão da literatura está estruturada em Movimento LGBT – que trata o histórico das lutas por direitos e a identificação dos subgrupos LGBT+, além do apoio de instituições, associações de Recursos Humanos (RH) e programas governamentais de suporte a LGBT+, por último os desafios atuais enfrentados pelos mesmos no Brasil e Portugal. Logo após a Diversidade e Inclusão (D&I) é abordada – onde são examinados conceitos e contextualização, diferenças entre D&I, juntamente com seu histórico e evolução na sociedade portuguesa e brasileira. Posteriormente Vantagem Competitiva e Responsabilidade Social Empresarial – são explorados os conceitos e ganhos nas organizações. Por fim os benefícios da implementação de práticas LGBT *Friendly* nas Empresas – com referência a diversos estudos apresentados por autores da área.

Ambos os países reconhecem o casamento entre pessoas do mesmo género, estendendo direitos adquiridos pelo matrimónio, como a adoção, por exemplo.

O contributo para a investigação advém da identificação de como o setor empresarial e governamental brasileiro e português atuam frente à questão da diversidade e inclusão nas empresas, além da identificação dos ganhos apresentados aos beneficiários, à sociedade e às instituições.

1.1 Problema de Pesquisa

Face à contextualização dos benefícios apresentados, o problema de pesquisa sobrepõe de como que as empresas portuguesas e brasileiras que adotam políticas de diversidade e inclusão apresentam a(s) vantagem(ns) competitiva(s) dessa adoção?

1.2 Objetivos e questões de investigação

Esta investigação tem como substrato explorar e descrever a realidade de empresas que adotam práticas de inclusão e diversidade, nomeadamente incluir o aspeto LGBT *friendly* em suas políticas organizacionais. Por meio destes objetivos de pesquisa, foram definidas três questões de investigação às quais se deseja obter maior conhecimento:

1. Quais as políticas de igualdade e diversidade praticadas e como diferem entre Portugal e Brasil?
2. Que papel assumem as empresas que devem desempenhar na promoção da igualdade e da diversidade na sociedade e como difere entre Portugal e Brasil?
3. Que vantagem(ns) competitiva(s) são percebidas pelas empresas que praticam políticas de igualdade e diversidade e como diferem entre Portugal e Brasil?

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Movimento LGBT

2.1.1 Surgimento e suas especificações

Em 28 de junho de 1969, o Dia Internacional do Orgulho Gay (conhecido atualmente como Dia Internacional do Orgulho LGBTQ+) começa a ser celebrado após um episódio, em que a comunidade gay de Nova York resistiu às ofensivas policiais no Bar *Stonewall*. A partir de então, novos métodos de identificação surgem como forma de afirmação de existência dos mesmos na sociedade (Tribunal Regional do Trabalho, 2021).

Nos anos 80, a sigla que identificava o movimento era GLS, em alusão a gays, lésbicas e simpatizantes, alterada para GLBT, com a inclusão de bissexuais e transexuais na década de 1990. Como a representatividade de homens gays sempre protagonizou o movimento da comunidade, a sigla passou a ser LGBT, dando mais visibilidade às mulheres lésbicas, com o L iniciando a sigla. Os estudos de gênero e sexualidade mudam e evoluem, assim como qualquer outro campo das ciências, onde atualmente são representados por LGBTQIAP+, sendo muitas vezes abreviado como LGBTQ+, segundo o Manual de Comunicação LGBTQ+, publicado pelo Tribunal Regional do Trabalho (2021) a sigla é classificada como:

L: Lésbicas - É uma orientação sexual e diz respeito a mulheres cisgênero (cis) ou transgênero (trans) que se sentem atraídas afetiva e sexualmente por outras mulheres (também cis ou trans). Não são necessárias experiências sexuais com outras mulheres para se identificarem como lésbicas.

Cisgênero é uma pessoa que se identifica com o gênero designado para si ao nascer.

G: Gays – Também é uma orientação sexual e se refere a homens (cis ou trans) que se sentem atraídos por outros homens (cis ou trans). Não precisam ter tido, necessariamente, experiências sexuais com outras pessoas do gênero masculino para se identificarem como gays. A palavra “gay” vem do inglês “alegre”, a mudança do significado para homossexual surge na década de 30, se estabelecendo nos anos 1960. A palavra Gay, no sentido moderno, se refere tipicamente a homens; enquanto lésbica é o termo padrão para mulheres homossexuais.

B: Bissexuais – A bissexualidade diz respeito a uma orientação sexual. São pessoas que se relacionam afetiva e sexualmente tanto com pessoas do mesmo género quanto do género oposto (cis ou trans). O termo “Bi” pode ser utilizado para se referir a pessoas bissexuais.

T: Transexuais, Transgéneros e Travestis - É um conceito que diz respeito à identidade de género e não à sexualidade, ou seja, o indivíduo possui uma identidade de género diferente do sexo designado no nascimento. Pessoas transgénero podem ser homens ou mulheres que procuram se adequar à identidade de género, por vezes recorrendo a intervenções médicas, que vão da terapia hormonal à cirurgia de redesignação sexual, entretanto não são todas as pessoas transgénero que optam por essas intervenções. Para se referir a elas, são usadas as expressões homem trans e mulher trans.

As travestis são mulheres transexuais que preferem ser chamadas dessa maneira por motivos de resistência e/ou políticos, uma vez que esse termo é relacionado à marginalização das mesmas, que muitas vezes a prostituição como única alternativa de sobrevivência. Devem ser tratadas pelo pronome feminino “as travestis”. Mulheres trans frequentemente se identificam como travestis para tirar o estigma da palavra.

Deste modo, mulher trans é a pessoa que se identifica como sendo do género feminino embora tenha sido biologicamente designada do género masculino ao nascer. O homem trans é a pessoa que se identifica como sendo do género masculino embora tenha sido biologicamente designada como pertencente ao género feminino de nascença.

Q: Queer - É um termo em inglês usado para qualquer pessoa que não se encaixe com o padrão binário de género, tampouco se sente contemplada com outra letra da sigla referente a orientação sexual, uma vez que entendem que estes rótulos restringem a amplitude e a vivência da sexualidade.

O termo “*queer*”, traduzido para o português, literalmente, quer dizer "estranho", "ridículo" ou "excêntrico", e foi ressignificado pela comunidade, assim como várias outras palavras que antes eram usadas como ofensas.

A letra Q também pode significar *questioning*, referindo-se a corpos que, quando entendem como funciona o sistema, passam a questionar sua posição dentro dele.

I: Intersexo - É uma pessoa que nasceu com a genética diferente do XX (feminino) ou XY (masculino) e tem a genitália ou sistema reprodutivo fora do sistema binário

homem/mulher. A imposição de terapia hormonal e a realização de cirurgia, destinada a adequar aparência e a funcionalidade da genitália é comum por parte médica ou da família, sendo realizada muitas vezes antes dos 2 anos idade ou até mesmo logo após o nascimento. Contudo, uma parcela significativa das pessoas submetidas a este processo relata que não se adaptaram e rejeitaram o gênero imposto ao nascimento, respaldando uma conduta terapêutica que defende o adiamento da intervenção para que o indivíduo possa decidir qual decisão tomar. Essa parte da sigla é muito importante para nos esclarecer que corpo físico não define sexualidade nem gênero.

A: Assexual - É um indivíduo que não sente nenhuma atração sexual por qualquer gênero. Isso não significa que não venham ter relacionamentos ou desenvolver sentimentos amorosos e afetivos por outras pessoas.

P: Pansexualidade - É uma orientação sexual em que as pessoas desenvolvem atração física, amor e desejo sexual por outras pessoas independentemente de sua identidade de gênero. Há controvérsias em relação à diferença entre a bissexualidade e a pansexualidade, uma vez que em ambas uma pessoa se atrai por outra independentemente de seu gênero. A diferença, portanto, está na identificação de cada indivíduo, podendo este ficar mais confortável em se dizer bi ou pan.

+: Demais orientações sexuais e identidades de gênero - O símbolo de soma no final da sigla é para que todos compreendam que a diversidade de gênero e sexualidade é mais ampla.

A classificação LGBTQIAP+ é adotada em todo o mundo pela comunidade, recebendo mais apoio em algumas sociedades do que em outras.

2.1.2 Apoio e inclusão de LGBT na sociedade brasileira e portuguesa

No Brasil foram encontradas inúmeras associações e algumas políticas de apoio a LGBT+, seja para empregabilidade ou proteção à integridade física e mental, as atividades que se destacam são:

O Projeto PRIDE, desenvolvido pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), que busca por meio do desenvolvimento de capacidades profissionais e de habilidades

socioemocionais, promover a inclusão e o trabalho para 300 pessoas LGBTQ+, com foco prioritário na população trans.

O PRIDE está estruturado em três eixos:

- Reúne experiências bem-sucedidas, como o Cozinha&Voz, para o desenvolvimento de habilidades profissionais e necessidades de aprendizagem de pessoas LGBTQ+ em situação de maior vulnerabilidade socioeconômica, são orientadas para a empregabilidade nos setores de cozinha e hospitalidade;
- Desenvolve capacidades de governo, de associações de empregadores e de trabalhadores, sociedade civil e organizações para atingir os objetivos nacionais de promoção de trabalho decente para pessoas LGBTQ+;
- Dissemina modelos, estratégias e as lições aprendidas do Brasil que podem ser adotadas por outros países e contextos.

A Prefeitura de São Paulo (2022) oferece suporte à comunidade transexual com o Programa Transcidadania que possibilita condições e trajetórias de recuperação de oportunidades para travestis e transexuais em situação de vulnerabilidade social. A Prefeitura também mantém o Programa Operação Trabalho – POT Transcidadania, que prepara essas pessoas para o mercado de trabalho, como forma de resgatar a cidadania e os direitos deste público. A ação, em comemoração ao Dia Nacional da Visibilidade Trans (31 de janeiro), que além de dar voz para esses indivíduos, tem como objetivo aproximar o poder público e suas políticas de travestis, homens e mulheres transexuais, indicando seus direitos e como acessá-los.

A TransEmpregos (2022) é o maior e mais antigo projeto de empregabilidade de pessoas Trans no Brasil, é completamente gratuito, tanto para o usuário como para o contratante. Por meio da divulgação de milhares de vagas, são promovidas e realizadas contratações diariamente. Seu público pode também se inscrever em cursos de formação e atividades para desenvolvimento profissional. Para as empresas parceiras é possível anunciar vagas e ter acesso a conteúdos exclusivos para implementação e aperfeiçoamento dos seus processos de inclusão.

O Mais Diversidade (2022), Camaleão (2022) e *Vagas for Business* (2021) atuam na consultoria, treinamento e soluções com organizações abertas à diversidade e inclusão através de parcerias, nomeadamente com foco no público LGBTQ+.

Por fim o Ministério da Mulher, Família e Direitos Humanos trabalha no combate à violência e a inclusão no mercado, promovendo projetos e diretrizes de políticas públicas para o acesso ao trabalho à população LGBTQ+. Formado por representantes de movimentos sociais, União Europeia, Ministério Público do Trabalho, Organização Internacional do Trabalho (OIT) e ONU, serão apresentadas também campanhas de divulgação do Disque Direitos Humanos para denúncias da população LGBTQ+ e sobre prevenção ao suicídio dos mesmos.

Em Portugal os projetos e associações que se destacam são:

A Rede ExAequo (2022) que oferece apoio e tem como propósito a integração e ativismo para jovens lésbicas, gays, bissexuais, trans, intersexo e apoiantes entre os 16 e os 30 anos em Portugal. Os objetivos que a associação se propõe a alcançar são:

- Reivindicar a não discriminação e a integração na sociedade de jovens LGBTQ+, assim como o reconhecimento das suas necessidades, particularidades e especificidades;
- Desenvolver e implementar estratégias e ações de intervenção a nível científico, social, cultural e/ou político referentes à juventude e à educação no âmbito da temática LGBTQ+;
- Criar e fomentar o desenvolvimento de grupos locais de convívio, de apoio e de trabalho para jovens LGBTQ+ e apoiantes.

A maior e mais antiga associação que luta pela igualdade e contra a discriminação das pessoas LGBTQ+ e das suas famílias em Portugal, a Associação ILGA Portugal (2022) – Intervenção Lésbica, Gay, Bissexual, Trans e Intersexo - foi fundada em 1995 e tem como foco integração social da população LGBTQ+ e das suas famílias em Portugal por meio de um programa alargado de apoio no âmbito social que garanta a melhoria da sua qualidade de vida; através da luta contra a discriminação em função da orientação sexual, da expressão e identidade de género e das características sexuais; e, através da promoção da cidadania, dos Direitos Humanos e da igualdade de género. Dentre os serviços

oferecidos pela associação estão o apoio psicológico, social e jurídico, além de formação e consultoria.

O CES (2020) menciona o CILIA LGBT+, que é um projeto que tem como objetivo principal recolher dados comparativos sobre desigualdade ao longo da vida experienciada por pessoas LGBT+ em quatro países: Inglaterra, Escócia, Portugal e Alemanha. O projeto examina ainda o modo como as desigualdades decorrentes da identidade de género e/ou sexualidade se cruzam com variáveis como classe social, etnicidade, nacionalidade, saúde, diversidade funcional, religião e contexto geográfico ao longo da vida.

O Projeto ADIM (2020) avalia tanto qualitativa e quantitativamente os ambientes e as políticas organizacionais relativas à inclusão das pessoas LGBTI em diferentes empresas e universidades em Portugal e na Espanha, assim como identifica as percepções e experiências dos trabalhadores dessas mesmas organizações no que diz respeito a inclusão.

A Variações – Associação de Comércio e Turismo LGBT+ de Portugal desde 2018 reúne mais de 60 empresas sob a forma de Associação Empresarial sem fins lucrativos, instigando o empoderamento econômico e cultural da comunidade LGBT+ em Portugal.

A maior parte dos negócios associados são de propriedade e geridos por pessoas LGBT+ ou com foco para este público. São maioritariamente pequenas e médias empresas que trabalham para estabelecer Portugal como um dos principais destinos *gay friendly* para viver, viajar e investir.

2.1.3 Desafios da população LGBT+ em Portugal e no Brasil

Apesar de, teoricamente Portugal e Brasil serem países que acolhem a comunidade LGBT+, na prática o discurso acaba por não ser tão simples como parece, uma vez que ainda existe muito intolerância e discriminação para com esses indivíduos.

Ainda que seja um dos países que mais protege LGBT+ no mundo, para o relatório elaborado pela OCDE Society at a Glance 2019, Portugal é um dos países da organização com a mais baixa aceitação da homossexualidade e onde as pessoas sentem-se mais discriminadas. De acordo o Relatório Anual 2019 Discriminação contra pessoas LGBT+ da

Associação ILGA Portugal, cerca de metade das situações denunciadas constituem crimes ou incidentes motivados pelo ódio contra as pessoas LGBTQ+, sendo que esse tipo de discriminação ocorre em todos os contextos, seja em espaço público ou familiar, no acesso a bens e serviços, no local de trabalho e/ou nas escolas/universidades. Cerca de 40% das pessoas contempladas nesse relatório admitiram sofrer algum tipo de discriminação por conta de sua condição/orientação sexual. A maioria das vítimas são jovens (até 34 anos), relatando a discriminação majoritariamente em espaços públicos feita por desconhecidos em forma de insultos e xingamentos, em alguns casos chegam a vivenciar violência física. Muitos dos inquiridos também receiam ser “descobertos” no ambiente de trabalho, com a presente possibilidade de demissão por conta da lgbtfobia.

Um caso que gerou polêmica nas redes sociais em Portugal aconteceu no Big Brother, quando um de seus participantes fez o seguinte comentário: “preferia ser mulherengo do que ser gay.” O programa decidiu então abrir um “paredão especial”, onde os telespectadores deveriam decidir se o mesmo seria expulso da casa ou não. Após alguns dias de votação, o agressor foi acolhido pela maioria do público, desta forma, a vítima (homem gay) foi eliminado do programa, tal acontecimento gerou a dúvida de usuários nas redes sociais: se Portugal ainda é uma sociedade homofóbica (Dearo, 2020).

No Brasil, significativas conquistas no que se refere a uniões civis homoafetivas, ao direito do uso do nome social por travestis e transexuais e a criminalização da lgbtfobia foram alcançadas, porém, segundo pesquisas, a vulnerabilidade a inúmeras formas de violência perdura, além do enfrentamento de outras dificuldades ao exercício dos direitos, como o emprego, educação, cultura e saúde. Na edição de 2021 do relatório sobre mortes violentas de LGBTQ+ no Brasil, desenvolvido pelo Grupo Gay da Bahia, é constatada a triste realidade em ser o país onde mais se assassina LGBTQ no mundo, a cada 29 horas uma pessoa LGBTQ+ é vítima de homicídio ou comete suicídio no Brasil.

A Unicamp (2021) destaca que as décadas de 1990 e 2000 foram importantes no processo de reconhecimento e garantia de cidadania às pessoas LGBTQ+ no Brasil, como resultado de uma maior participação de movimentos sociais no desenvolvimento de políticas públicas no país, entretanto, no atual cenário político há um retrocesso encabeçado pelo Presidente Jair Bolsonaro com discursos lgbtfóbicos, racistas e machistas com intenso apoio por parte dos mais conservadores do governo e da população.

Com o atual cenário observado em Portugal e no Brasil é evidente a necessidade de políticas intensivas em apoio a LGBT+, com maior proteção e suporte aos mesmos, além de ampliar a conscientização da população a acerca dos desafios e preconceitos enfrentados pelos LGBT+, essas políticas podem ser reforçadas com a criação de mais associações e programas governamentais que englobam a comunidade, além das já mencionadas. Essas ações, de igual forma devem incidir no meio organizacional, sendo a área responsável pela diversidade e inclusão um importante propulsor dessas políticas.

2.2 Diversidade e Inclusão

2.2.1 Conceitos e contextualização

Diversidade é um tema relativamente recente nas empresas, surgindo na década de 1960 na América do Norte num contexto de uma maior integração racial. Com um ambiente altamente competitivo, a partir dos anos 1990 torna-se uma pauta importante em diversas organizações (Hanashiro et al., 2007).

A diversidade possui uma definição ampla e inespecífica, porém, de modo geral, seu conceito baseia-se no modo como as pessoas se diferem entre si, sendo entendida como um grupo de pessoas com diferentes realidades compartilhando o mesmo sistema social. Hanashiro et al. (2007) salienta que esses sistemas sociais abrangem grupos de maioria e de minoria, sendo que os elementos dos grupos de maioria têm historicamente vantagens em termos de poder e economicamente em relação aos outros. Compreendemos deste modo, que a temática da diversidade cultural pode ser investigada sob diferentes perspectivas, tais como: social, organizacional e do grupo ou individual, sendo expressadas através de valores e relações de poder. Portanto, os padrões culturais implementados devem ser referenciados e analisados em todos os níveis. Nomeadamente na abordagem corporativa, a diversidade deve ser percebida além de perfis pessoais, abrangendo também a diversidade de perspectivas e abordagens que pessoas de diferentes grupos sociais aportam para o ambiente de trabalho.

Inúmeras vezes os conceitos de diversidade e inclusão são tratados como equivalentes. Isso ocorre por conta de a diversidade apresentar a composição de um grupo e/ou

ambiente, e a inclusão se referir à dinâmica dos membros dessas esferas, o que pode ser dúbio para algumas pessoas. Em uma organização efetivamente inclusiva, todos os indivíduos são tratados de forma justa, com igualdade de oportunidades, sendo oferecidas em todas as funções e níveis corporativos. Esse cenário traz a possibilidade de os indivíduos manifestarem sua autenticidade, se sentirem acolhidos e retribuir, permitindo o mesmo aos outros, semelhantes a si ou não (Holvino et al., 2004). Sendo assim, um ambiente com grande diversidade e inclusão pode também proporcionar uma vantagem competitiva aos negócios.

Uma perspectiva que contrapõe a teoria e a realidade, nos indicando legitimar a inconveniente conjuntura que, apesar da adoção de concepções de valorização da diversidade e inclusão e anos de políticas anti-discriminação em diversos países a discriminação, o assédio, a exclusão e a desigualdade nas organizações perseveram até os dias atuais nos é apresentada por Nkomo et al. (2019). A mudança dos esforços para reduzir a segregação com foco nos lucros finais e na pacificação da resistência da D&I custou caro, deixando o campo despreparado e mal equipado para teorizar a reprodução da exclusão, preconceitos e discriminação e redução das desigualdades estruturais (Nkomo et al., 2019). Com este contexto pessoas lidas como “outras” são visadas, ameaçadas e retaliadas. Portanto o reconhecimento que essas forças sociopolíticas não estão apenas “lá fora”, ameaçando a conquista da igualdade não apenas no local de trabalho, mas também na academia e nas instituições em que trabalhamos se faz substancial.

A concepção anterior é reforçada por Triana et al. (2021) que ressaltam que, embora os pesquisadores tenham examinado muitos aspectos da discriminação e da diversidade, há muito a ser explorado com a demanda das futuras pesquisas examinar e compreender as muitas nuances da discriminação, ao mesmo tempo em que se expande além dos conceitos tradicionalmente estudados, incluindo formas mais sutis de discriminação no local de trabalho.

2.2.2 Histórico e Evolução da Diversidade e Inclusão em Portugal e no Brasil

As políticas associadas à diversidade e inclusão em Portugal antecedem a década de 1990 sendo criadas com a finalidade de proporcionar o respeito às diferenças e promover valores como a tolerância e o respeito à diversidade (Carvalho & Resende, 2021). No final da década de 1990 políticas educacionais reconhecem a diversidade religiosa, linguística e cultural do país e nos anos 2000 há o reconhecimento da diversidade cultural através da análise de temas relacionados com a diversidade religiosa, cultural e sexual e igualdade de género.

No Brasil a diversidade é uma questão existente desde a época de sua ocupação, sendo presente até os dias atuais. Em 1500 já habitavam no país os povos indígenas que detinham uma estrutura de sociedade e hábitos culturais próprios. Com a colonização portuguesa, pessoas do continente africano foram trazidas como escravas para o país, e durante o século XIX houve um massivo número de imigrantes oriundos da Europa, Oriente Médio e Japão, por conta da presença de diferentes povos, o Brasil tornou-se um país miscigenado (Hanashiro & Carvalho, 2013).

As medidas governamentais de diversidade e inclusão no Brasil e Portugal são recentes (anos 1990), se comparadas às da América do Norte que foram iniciadas entre as décadas de 1960 e 1970 e surgem com o advento dos movimentos dos direitos civis. Segundo Hanashiro et al. (2007), a heterogeneidade étnica e cultural presente na formação da população brasileira tem impacto direto na gestão dos negócios no país, portanto esse impacto tende a ser maior pelos desafios impostos por uma força de trabalho que está cada vez mais diversificada e que os negócios, em escala global, trazem a realidade da sociedade ao mundo do trabalho, formando uma combinação de diferentes culturas, por conseguinte as diferenças culturais passam a ser uma peça chave para a sustentabilidade dos negócios.

Para Carvalho & Resende (2021), enquanto em Portugal é enfatizada a diversidade cultural com direcionamento para grupos étnicos imigrantes, no Brasil, se associam à valorização e reconhecimento dos contributos dos afrodescendentes e indígenas como enfatiza, entretanto, mesmo com a implementação de políticas de diversidade e inclusão,

práticas de discriminação étnico-racial, religiosa e de caráter sexual e de gênero ainda permanecem no cotidiano de ambos os países. Portanto a narrativa da democracia racial no Brasil e a ideia de uma vocação para a interculturalidade em Portugal é mantida apenas na teoria após análise das realidades experienciadas por esses grupos.

Lidar com a diversidade requer uma gestão estratégica, a fim de agregar valor econômico à organização e às pessoas, uma vez que existe a possibilidade de uma maior diversidade gerar contingências inesperadas em termos de conflitos interpessoais, rotatividade de mão-de-obra, e desafios à comunicação (Cox Jr., 1994), portanto uma vantagem competitiva é estabelecida onde existe uma boa gestão da diversidade.

2.3 Vantagem Competitiva

Para Wiggins e Ruefli (2002), a vantagem competitiva é um conceito-chave na gestão estratégica. A empresa ganha vantagem competitiva quando executa atividades estrategicamente importantes e de forma mais barata ou melhor do que a concorrência (Porter, 1989). Newbert (2008) enfatiza que o valor dos recursos e capacidades definem a dimensão da vantagem competitiva de uma empresa, ou seja, as empresas cujos recursos e as capacidades são de valor marginal provavelmente irão alcançar uma vantagem competitiva pequena, em contrapartida as empresas cujos recursos e capacidades são de grande valor têm muitas chances de chegar a vantagens competitivas consideráveis. Barney (1991) considera vantagem competitiva quando uma empresa executa uma estratégia de criação de valor que não pode ser executada por outro concorrente, assim gerando maior valor econômico do que seus concorrentes. Woerter & Roper (2008) mencionam que, devido às incertezas ambientais e mudanças quanto ao futuro, a busca por caminhos de atuação tem-se mais que um propósito central nas empresas, a vantagem competitiva torna-se uma necessidade de sobrevivência no mundo corporativo. Carneiro et al. (1997) enfatizam que, dada as evoluções tecnológicas e mudanças de preferências dos clientes, a vantagem competitiva das organizações se insere nas competências que permitem o acesso da empresa a uma grande variedade de mercados num mundo inconstante, sendo a responsabilidade social corporativa uma das ferramentas disponíveis para a mesma.

2.4 Responsabilidade Social Empresarial

Ao longo das décadas, o conceito de responsabilidade social empresarial (RSE) continuou a crescer em importância e significado, sendo objeto de considerável debate, comentários, construção de teorias e pesquisas. Apesar das deliberações em andamento sobre o que significa e o que abrange, ela se desenvolveu e evoluiu tanto nas comunidades acadêmicas quanto nas de profissionais em todo o mundo. A ideia de que as empresas comerciais têm algumas responsabilidades para com a sociedade, além de gerar lucros para os acionistas, existe há séculos e adquire mais força nos últimos anos, apesar de que as origens da responsabilidade social empresarial certamente se estendem antes da Segunda Guerra Mundial (Carroll & Shabana, 2010).

Existem diversas formas de pensar sobre o que a RSE pode incluir e o que ela abrange. Um estudo descobriu através da análise de conteúdo, cinco dimensões de RSE, usando contagens de frequência, por meio de uma pesquisa no Google para calcular o uso relativo de cada dimensão. As dimensões mais comuns encontradas no estudo da responsabilidade social empresarial foram as seguintes: dimensão dos *stakeholders*, dimensão social, dimensão econômica, dimensão da voluntariedade e dimensão ambiental (Dahlsrud, 2006). Entretanto, nenhuma pesquisa atestando sua validade foi feita, embora essas dimensões tenham sido identificadas por meio de citações do Google.

A responsabilidade social empresarial também pode ser observada mediante a identificação de diferentes categorias, classificando as atividades das empresas em termos desses diferentes tipos, classes ou tipos de RSE. Quatro categorias diferentes de responsabilidade social empresarial foram aplicadas usando essa abordagem, dentre elas está o cumprimento das responsabilidades econômicas, legais, éticas e filantrópicas das empresas. Carroll (1979) salienta que a responsabilidade social dos negócios abrange as expectativas econômicas, legais, éticas e filantrópicas que a sociedade tem das organizações em um determinado momento. Para Mishra e Modi (2016), empresas que possuem iniciativas sociais podem melhorar a reputação, o valor da marca, relacionamento com clientes, capital humano e relacional interno, conseqüentemente

melhorando os resultados organizacionais, sendo um aspeto chave em organizações LGBT *friendly*.

Para o Livro Verde (CCE, 2001), onde é promovido um quadro europeu para a responsabilidade social empresarial, existe a necessidade de aprofundar o conhecimento e os estudos no que se refere ao impacto da responsabilidade social sobre o desempenho das empresas. Abre-se então uma atribuição para novos trabalhos de investigação conjunta entre empresas, entidades públicas e instituições académicas, com os esforços podendo favorecer o apoio dos Programas-Quadro de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico.

Na dimensão interna de RSE, as práticas socialmente responsáveis são fundamentalmente sobre os colaboradores e abordam questões como investimento em capital humano, saúde, segurança e adaptação à mudança, ao passo que as práticas ambientalmente responsáveis estão principalmente preocupadas com a gestão dos recursos naturais extraídos durante a produção. Tanto o desenvolvimento social quanto a competitividade são geridos por estes elementos.

No que toca a dimensão externa da RSE é extrapolada a esfera empresarial, se estendendo à comunidade local, envolvendo uma ampla gama de outros *stakeholders* além de trabalhadores e acionistas. A rápida globalização tem fomentado discussões sobre o papel e o desenvolvimento da governança em escala global, onde a RSE também deve ir além das fronteiras europeias.

2.5 Benefícios da implementação de práticas LGBT friendly nas empresas

Conforme o supramencionado, atualmente com a economia global, colaboradores motivados e produtivos são essenciais para o sucesso de um negócio. A diversidade está cada vez mais presente nas empresas, seja em termos de raça, etnia, género, nacionalidade, religião, identidade de género e orientação sexual, entre outras particularidades. Tornar-se inclusiva e diversa é uma das demandas para uma organização permanecer competitiva no mundo globalizado. O tema da diversidade é amplamente discutido numa economia integrada e na responsabilidade social empresarial e o “caso de

negócios para a diversidade” tornou-se uma realidade empresarial moderna (Lee Badgett et al., 2013). Pesquisadores enfatizam que essa força de trabalho é mais diversa do que nunca, sugerindo às organizações a adoção de uma postura mais inclusiva em termos de colaboradores e outras partes interessadas.

Entretanto, por muito tempo as organizações se concentraram principalmente em minorias mais “visíveis”, excluindo a orientação sexual de seu debate sobre a inclusão e diversidade (Stavrou & Ierodiakonou, 2018). Para Köllen (2016), indivíduos gays, lésbicas, bissexuais e transgêneros (LGBT) foram excluídos de políticas de diversidade organizacional por conta dessa invisibilidade e, em alguns casos, continuam a sofrer assédio e discriminação no local de trabalho ou preferem ocultar sua orientação sexual por insegurança ou para evitar experiências negativas no ambiente corporativo.

Lee Badgett et al. (2007), nos apontam, através de estudos, que homens gays recebem salários até 32% menores do que homens heterossexuais que ocupam posições semelhantes e possuem qualificações equivalentes. Segundo Leppel (2009), mais de 80% dos funcionários LGBT nos Estados Unidos têm cônjuge ou parceiro e até recentemente, eles eram, na maioria das vezes, inelegíveis para práticas e benefícios familiares oferecidos a casais heterossexuais, como plano de saúde, por exemplo (Kaplan, 2014).

Portanto, é imprescindível uma mudança em direção a responsabilidade social empresarial, onde as organizações têm que proporcionar um ambiente de trabalho inclusivo. Stavrou e Ierodiakonou (2018) reforçam a ideia com pesquisas que indicam que a discriminação e o heterossexismo no ambiente corporativo estão associados a uma série de resultados atitudinais e comportamentais negativos relacionados ao trabalho, como diminuição do emprego, da satisfação e do comprometimento organizacional. Além disso, pesquisadores enfatizam a relação entre práticas de gestão de políticas LGBT *friendly* e resultados organizacionais positivos, como melhor desempenho do mercado de ações e maior atratividade organizacional. Espera-se também que os efeitos de políticas pró-LGBT sejam benéficas aos resultados organizacionais por meio de reforços positivos dos funcionários, como redução da ansiedade, maior satisfação e comprometimento no trabalho e aumento de comportamentos de cidadania organizacional.

Uma maior satisfação do cliente é um outro aspeto de destaque em empresas que oferecem uma política de igualdade no local de trabalho para LGBTQIA+. Estudos

realizados por Patel e Feng (2021) demonstram um significativo coeficiente na capacidade do marketing que amortece efeitos relacionados a contingências e/ou satisfação do cliente, em outras palavras: reduz a instabilidade da demanda. Uma maior instabilidade não enfraquece consideravelmente o efeito de políticas de apoio a LGBT nas empresas. As descobertas encontradas sugerem também que essas políticas podem ser consideradas uma forma de inovação cultural corporativa, agregando valor às empresas, mesmo as que já tinham um bom desempenho social.

Ainda que empresas LGBT *friendly* tenham potenciais custos monetários através da implementação de políticas, programas e treinamentos sobre conscientização a respeito do tema, contribuem para a mudança da mentalidade gerencial e do cálculo econômico, abordando o valor de criação. Tratam também a necessidade de administrar a ética nos negócios, o que aumenta a pluralidade das partes interessadas com a cooperação e suporte das mesmas (Minoja, 2012). Patel e Feng (2021) revelam que as empresas que oferecem condições de igualdade a LGBTQIA+ em geral têm uma política de firma avançada, que vai além das práticas regulares de RH, o que pode ser a base da vantagem competitiva e vista como um impulsor para atividades bem sucedidas e percepção positiva por parte dos consumidores.

Empresas que adotam políticas corporativas de apoio a LGBT obtêm também melhores classificações de crédito, apoiando a hipótese das partes interessadas e da boa gestão. As classificações de crédito desempenham um papel importante na medição de risco e, portanto, são úteis para contratações privadas e diversas regulamentações. Por fornecer informações sobre a probabilidade de inadimplência de um negócio, são uma importante ferramenta para medir a saúde financeira de uma empresa (Chintrakarn et al., 2018). Além disso, os consumidores LGBT são mais propensos a comprar produtos e serviços de empresas que os apoiam (ABC News, 2000).

As agências de classificação de crédito atribuem classificações significativamente mais altas a empresas que implementam políticas de apoio a LGBT. No geral, os resultados dos estudos baseados no *score matching* reforçam a conclusão de que as políticas de apoio a LGBT levam a classificações de crédito significativamente melhores. (Chintrakarn et al., 2018). Os resultados apresentados por Chintrakarn et al. (2018) são consistentes com os estudos existentes que documentam que a adoção de políticas favoráveis a LGBT

proporciona retornos de ações positivos para os acionistas e aumenta a produtividade, valor e lucratividade. (Pichler et al., 2018). Com base em uma estratégia empírica, os resultados mostram que o efeito positivo de políticas amigáveis a LGBT nas classificações de crédito é provavelmente causal, e não meramente uma associação.

Resultados demonstrados pela investigação de Jiraporn et al. (2019) revelam que as políticas de apoio LGBT estão positivamente associadas a melhores retornos financeiros. Essas descobertas também são corroboradas com estudos anteriores, como o de Pichler et al. (2018). As políticas LGBT *friendly* fornecem um efeito significativo e positivo no desempenho da empresa, contribuindo para outras políticas de responsabilidade social empresarial, fornecendo apoio aos esforços de RSE como estratégia de maximização da riqueza. As práticas de RH que incentivam o envolvimento dos funcionários contribuem para criação de uma empresa de valor, o que traz retorno ao resultado final de uma empresa. Políticas pró-LGBT fornecem uma contribuição única para o mercado e um bom desempenho da empresa a longo prazo, além de outros benefícios de emprego (Jiraporn et al., 2019).

Sendo assim, a difusão dessas políticas proporciona um retorno financeiro positivo para as empresas, o que ameniza os custos associados a esses programas. Jiraporn et al. (2019), explicam que embora o número de empresas que adotam políticas de apoio LGBT tenha aumentado de forma constante nas últimas décadas, apenas cerca de 42% das empresas em 2011 teve tais políticas, sugerindo que essas práticas de RH fornecem uma vantagem competitiva para as empresas que as oferecem. Além disso, as empresas que implementam políticas de apoio a LGBT são provavelmente as mesmas empresas que implementam outras políticas socialmente responsáveis e que investem em programas que melhoram o relacionamento com os funcionários.

Udin et al. (2017) realçam que a diversidade tem um impacto positivo na eficácia organizacional, onde um trabalho em equipe muito diversificado tem um desempenho melhor do que em um grupo menos diverso, especialmente se é relacionada à criatividade, por possuírem diferentes vivências e realidades e satisfação no trabalho. Pessoas de diferentes origens se unem na perspectiva do grupo sobre como concluir tarefas e têm acesso a diferentes recursos para melhorar a criatividade e o desempenho, tornando o local de trabalho mais satisfatório e atraente.

A diversidade no local de trabalho incide sobre cinco perspectivas que beneficiam os colaboradores e apoiam o desempenho organizacional: (1) utiliza melhor o talento dos funcionários, promovendo a relação de trabalho e custo de forma eficaz; (2) melhora o relacionamento com o cliente; (3) melhora a criatividade, flexibilidade e inovação; (4) reduz os custos associados à rotatividade, absenteísmo e processos judiciais; e (5) promove o desenvolvimento e a vantagem empresarial sustentável (Udin et al., 2017).

Por fim, Hewllet e Yoshiro (2016) apontam três grandes pontos essenciais para geração de valor que empresas inclusivas LGBT possuem. No que ao primeiro concerne, empresas LGBT *friendly* atraem e retêm os melhores talentos. Os locais de trabalho inclusivos não são apenas mais atraentes para talentos em potencial, mas também garantem que os funcionários atuais permaneçam comprometidos e engajados. Funcionários LGBT e simpatizantes em empresas inclusivas são significativamente mais propensos a dizer que estão orgulhosos de trabalhar para seu empregador e também são mais dispostos a “ir além” para o sucesso da empresa, do que aqueles em empresas que têm uma atitude negativa em relação aos funcionários LGBT. No que respeita ao segundo ponto, empresas inclusivas LGBT conquistam os negócios e a lealdade de consumidores mais exigentes, pelo que 71% dos entrevistados LGBT e 82% dos simpatizantes na amostra multimercado dizem que são mais propensos a comprar de uma empresa que apoia a igualdade LGBT. O poder de compra global dos LGBTQIA+ está estimado em US\$ 3,7 trilhões, devendo este ser um segmento de consumidores a ser considerado nos negócios. No que diz respeito ao último ponto citado por Hewllet e Yoshiro (2016), empresas LGBT *friendly* aproveitam a percepção dos colaboradores LGBT para impulsionar a inovação do mercado, pelo que existindo uma correspondência da orientação sexual da equipa com consumidor-alvo, são muito mais propensas a entender o mercado.

3. METODOLOGIA

3.1 Caracterização do Estudo

Numa investigação, o primeiro impasse identificado pelo pesquisador é simplesmente saber como iniciar o trabalho da forma mais adequada e “traduzir o que vulgarmente se apresenta como um foco de interesse ou uma preocupação relativamente vaga num projeto de investigação operacional” (Quivy & Campenhoudt, 2005, p. 31).

O problema de pesquisa sobrepõe de como que as empresas portuguesas e brasileiras que adotam políticas de diversidade e inclusão apresentam a(s) vantagem(ns) competitiva(s) dessa adoção.

Esta investigação tem como objetivo explorar e descrever a realidade de empresas que adotam práticas de inclusão e diversidade, nomeadamente incluir o aspeto LGBT *friendly* em suas políticas organizacionais. Por meio destes objetos de pesquisa, foram definidas três questões de investigação às quais se deseja obter maior conhecimento:

1. Quais as políticas de igualdade e diversidade praticadas e como diferem entre Portugal e Brasil?
2. Que papel assumem as empresas que devem desempenhar na promoção da igualdade e da diversidade na sociedade e como difere entre Portugal e Brasil?
3. Que vantagem(ns) competitiva(s) são percebidas pelas empresas que praticam políticas de igualdade e diversidade e como diferem entre Portugal e Brasil?

Em referência ao tema selecionado, que trata a Diversidade Organizacional como fator diferenciador para obtenção de vantagem competitiva, a pesquisa empregada é de natureza exploratória com questões de investigação, indicando uma metodologia qualitativa de estudo, sendo realizada através de entrevistas semiestruturadas com gestores das áreas que englobam a inclusão e/ou diversidade de empresas no Brasil e em Portugal, com o propósito de visualizar o panorama dessas políticas estão a se desenvolver nos países supramencionados.

Para Kvale (2006), a metodologia qualitativa é caracterizada pela investigação dos cientistas sociais acerca das subjetividades de experiências a partir do ponto de vista dos sujeitos, tentando desvendar o significado do mundo em que vivem. Tem como base conceitos tais como sentimentos e emoções, tendo para isso, de se concentrar em formas

de representação dos mundos individuais, em que a generalização da verdade acerca do comportamento humano deve ser abandonada (Cooper & Whit, 2012).

De acordo com Gil (2008), a pesquisa exploratória se advém quando os contextos ou fenômenos escolhidos são poucos explorados, dificultando assim hipóteses precisas. O estudo exploratório tem como objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos, proporcionando uma visão geral acerca de determinada ocorrência.

Bardin (2016) salienta que as entrevistas se classificam por seus graus de profundidade: as entrevistas não diretivas - mais longas e necessitam de práticas psicológicas confirmadas; ou entrevistas semidiretivas - semiestruturadas, mais curtas e fáceis, onde há um guião (anexo 1) com uma certa estrutura, porém existe alguma flexibilidade nas questões abordadas. Uma pergunta inicial bem formulada, obedece a três critérios: clareza –relativo à precisão no modo de formular a pergunta; exequibilidade – diz respeito ao caráter realista ou irrealista do trabalho; e por fim a pertinência – ligado ao registo explicativo, normativo e preditivo em que se enquadra a questão (Quivy & Campenhoutd, 2005).

Segundo Kvale (2006), o entrevistador é, ele próprio, um instrumento de investigação. Quivy e Campenhoutd (2005) salientam que este deve assim, garantir estar informado acerca da área da investigação em que está envolvido para que mais próximas da realidade possam ser suas interpretações. Assim, inserindo-se nas diferentes atividades vivenciadas pelo grupo em estudo, o investigador terá maior domínio da linguagem no seu sentido mais amplo, incluindo-se não apenas as palavras e os significados que elas transmitem, mas também a comunicação imagética. Essa ideia nos é reforçada por Kvale (2006), onde somos advertidos que a ausência de conhecimentos num campo em que vamos entrevistar um especialista pode trazer consequências negativas à investigação, podendo refletir na superficialidade das questões e, assim, promover poucos ganhos de conhecimentos do problema em estudo.

Sendo assim, a seleção pesquisa exploratória por meio da metodologia qualitativa com as entrevistas semiestruturadas surgiu através da necessidade de um maior aprofundamento, com uma investigação que não trata apenas dados, mas faz uma

avaliação mais ampla, subjetiva e complexa sobre as vantagens e desafios na aplicação de políticas LGBT *friendly* no mundo corporativo, no Brasil e em Portugal.

3.2 Definição das fontes de informação

Os dados foram recolhidos junto de nove sócios ou gestores de empresas de grande e médio porte no Brasil, enquanto que em Portugal houve a participação de empresas de todos os portes (pequeno, médio e grande). Nas empresas de grande porte os entrevistados são gerentes/diretores no departamento de Diversidade e Inclusão ou área equivalente, enquanto nas instituições de médio e pequeno porte os sócios foram os responsáveis pelas informações. Relativamente a área de atuação dos negócios houve participação dos setores da saúde, educação, retalho, consultoria, benefícios corporativos e o ramo alimentício.

Dos entrevistados, cinco eram do género feminino e quatro do género masculino. Além de responderem às questões de investigação, os entrevistados fizeram uma breve apresentação pessoal, que nos embasou a afirmar que todos participantes tem vivência com o tema que engloba a diversidade e inclusão, sendo quatro entrevistados com uma vasta experiência no mercado, cinco dos profissionais são indivíduos jovens, com até 10 anos de carreira, porém com significativo conhecimento e vivência no assunto.

Relativamente a região geográfica de atuação das empresas, quatro situam-se em Portugal (Lisboa), e cinco no Brasil (São Paulo e Bahia).

3.3 Procedimentos para recolha e análise de dados

Como referido previamente, o levantamento de dados foi realizado com recurso à condução de entrevistas semiestruturadas com os nove participantes. Um guião (anexo 1) foi criado, de forma a garantir que fossem abrangidas as problemáticas de investigação, a revisão de literatura, os participantes se sentissem livres em explorar os temas abordados e a sua estrutura lógica fosse mantida.

O contacto com os potenciais alvos foi feito por meio de envio de e-mails, mensagens pelo LinkedIn, ligações telefónicas, *direct* do Instagram e rede de contatos profissional, que se

deram por meio de pesquisa na internet de empresas que apresentam políticas inclusivas, indicação de amigos e familiares, além de pesquisa em rankings como “As Melhores Empresas GPTW LGBTQI+ 2021” (Great Place to Work, Brasil 2021) e associações de empresas e de recursos humanos que apoiam LGBT+ no Brasil e Portugal.

No início de cada entrevista, foi solicitada a permissão para gravação do áudio, em seguida ao aceite, uma explanação relativa ao objetivo da investigação foi realizada, dando início assim a gravação para uma posterior transcrição. Todas as entrevistas foram gravadas por áudio, através de aplicação do telemóvel, entretanto algumas delas foram executadas via videochamada (E3). Após essa introdução os indivíduos fizeram uma breve apresentação pessoal e da instituição em que trabalham, em seguida os questionários que acompanhavam, com certa flexibilidade a estrutura do guião (anexo 1) foram iniciados. Por fim, houve um agradecimento aos envolvidos e o compromisso da apresentação do resultado final aos mesmos. Se fez necessária a devolução de três transcrições para a reavaliação do conteúdo por parte das empresas (E2, E3 e E6).

A exploração dos dados se deu por meio da análise de conteúdo, que como refere Bardin (2016), é um conjunto de mecanismos metodológicos que se aplicam a discursos diversificados e tem como fator comum a inferência.

A transcrição das entrevistas constitui o corpus da análise. A leitura flutuante possibilitou o reconhecimento do conteúdo das entrevistas a investigar, que de acordo com os preceitos de Bardin (2016), permite uma familiarização com os dados e uma maior facilidade na estruturação dos mesmos.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 Identificação dos entrevistados

Para que um trabalho seja satisfatório, e busque alguma aproximação da realidade é necessário que haja uma definição de seus constituintes, com variados perfis e experiências. A Tabela 1 apresenta a descrição dos participantes compreendidos por meio da seleção proposta:

Entrevista	Empresa	Dimensão	País	Sector	Género do entrevistado	Departamento	Experiência
E1	Unopar	Grande	Brasil	Educação	Feminino	Sócio/ Dono	mais de 10 anos
E2	Danone	Grande	Brasil	Alimentício	Masculino	D&I	até 10 anos
E3	Roche	Grande	Brasil	Saúde	Feminino	RH	mais de 10 anos
E4	Mais Diversidade	Médio	Brasil	Consultoria	Feminino	D&I	mais de 10 anos
E5	Caju	Médio	Brasil	Benefícios corporativos	Feminino	D&I	até 10 anos
E6	IKEA	Grande	Portugal	Retalho	Masculino	D&I	até 10 anos
E7	Variações	Médio	Portugal	Consultoria	Masculino	D&I	até 10 anos
E8	Exquisite	Pequeno	Portugal	Consultoria	Feminino	Sócio/ Dono	mais de 10 anos
E9	Edelweiss	Pequeno	Portugal	Alimentício	Masculino	Sócio/ Dono	mais de 10 anos

Tabela 1 – caracterização das empresas e dos entrevistados

Os setores de atividades dos negócios foram variados, permeando entre a saúde, educação, retalho, consultoria, entre outros. A representatividade de cada setor é demonstrada no Gráfico 1

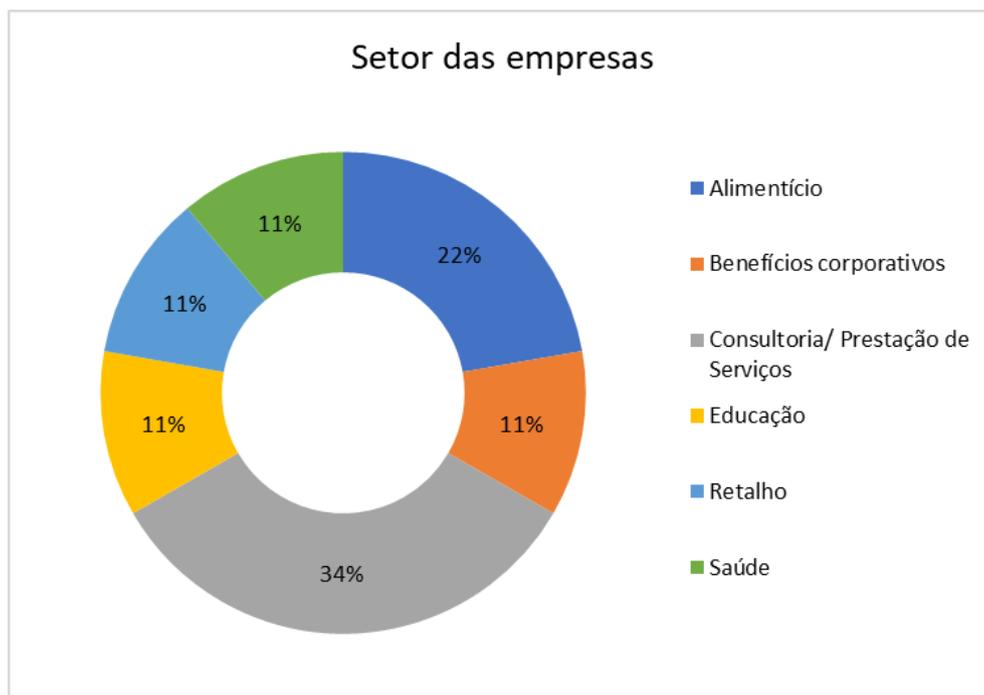


Figura 2 – Setor de atuação das empresas

Para tratar a realidade corporativa no Brasil e Portugal, foi essencial a execução das entrevistas em ambos os países, sendo assim procurou-se o equilíbrio na origem das empresas participantes, com um total de cinco empresas brasileiras e quatro empresas portuguesas, conforme o evidenciado na Figura 2.

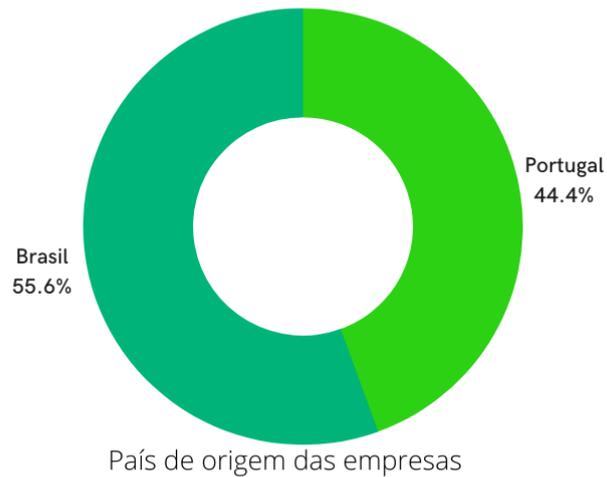


Figura 2 – País de origem das empresas

No que concerne ao porte das organizações, é possível constatar contributos de empresas de médio e grande porte no Brasil, enquanto que em Portugal houve a participação de empresas de todos os portes (pequeno, médio e grande). Na Figura 3, é corroborada esta descrição com a divisão pelo género do entrevistado.

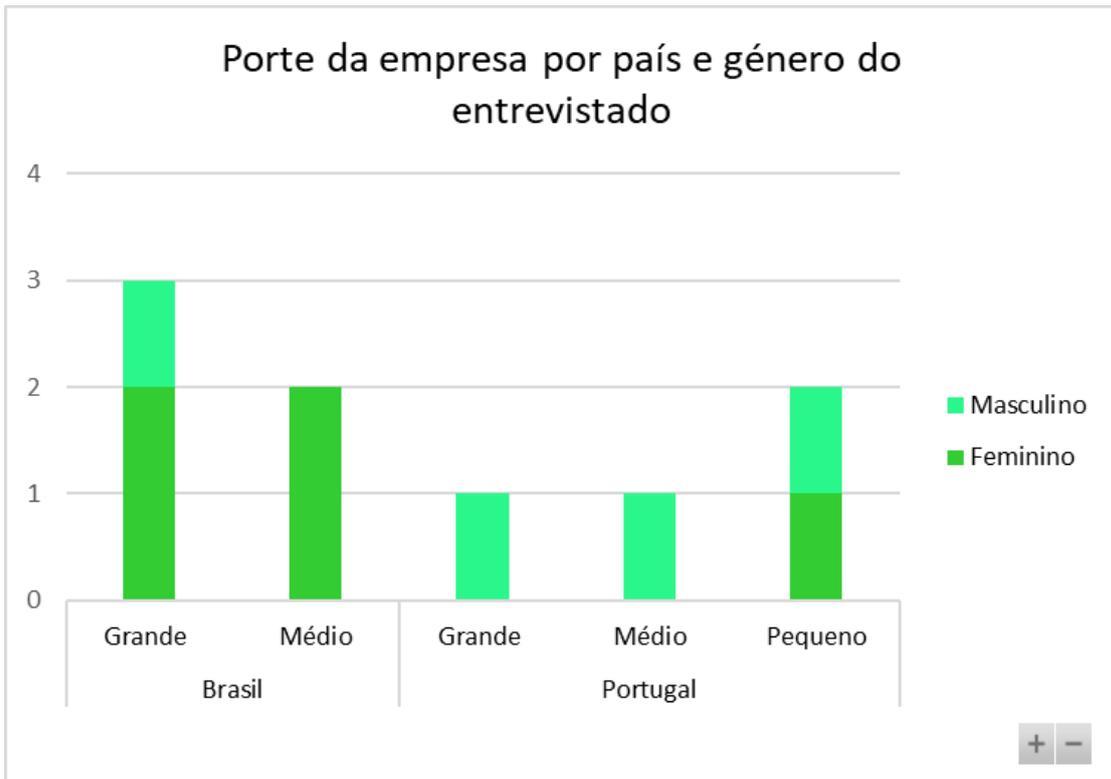


Figura 4 – Porte da empresa e género do entrevistado

4.2 Apresentação e análise dos resultados

Para uma maior elucidação da importância dos termos utilizados durante as entrevistas, uma nuvem com a frequência das palavras discursadas pelos entrevistados foi criada. É atribuída à nuvem de frequência de palavras a apresentação dos termos mais utilizados durante as entrevistas, expondo a relevância empregada aos temas abordados pelos inquiridos.

Por meio da imagem (Figura 4) é possível identificar palavras-chave para os temas abordados no estudo. A elaboração da nuvem de palavras sobreveio por meio do website da TagCrowd. Palavras com menos de 4 caracteres e expressões foram excluídas, o objetivo da criação desta nuvem foi, precisamente perceber a importância dos termos utilizados nas entrevistas por meio da frequência em que eram mencionados.

Como é visível na figura 4, uma prioridade no capital humano é salientada com as palavras “gente” e “pessoas” se destacando frente às demais. Termos relacionados às políticas de diversidade e inclusão também são frequentes nos diálogos, indicando um possível investimento/preocupação na criação e/ou manutenção ambiente diverso e com respeito. Relativamente a área dos negócios, expressões como “empresa”, “impacto” e “ideia” emergem como indicativo dos impactos gerados através das mudanças de mentalidade no mundo corporativo, com ideias diferentes trazendo ganhos organizacionais. A “responsabilidade social”, “emprego” e “cultura” representam o peso da esfera da sociedade em geral nos aspetos destacados pelos participantes.



Figura 4 – Nuvem de frequência de palavras

Posteriormente, procedeu-se à análise de conteúdo das entrevistas. Os dados recolhidos foram analisados de forma indutiva e dedutiva utilizando uma análise qualitativa do conteúdo. Para a organização da análise de conteúdo, após a coleta dos dados uma pré-análise foi iniciada com a seleção dos 9 documentos coletados para a investigação; em seguida houve a leitura flutuante do conteúdo, a fim de uma compreensão geral; constituição do *corpus*; formulação de categorias; e por fim a preparação do material. Foi seguida a metodologia exploratória com questões de investigação.

Uma grelha (anexo 2) foi estruturada com a codificação e categorização do material coletado. Na codificação, realizou-se o recorte das unidades de registo e de contexto. As unidades de registo são os excertos dos textos utilizados para registar os dados em um código. Para seleção das unidades de contexto, o custo e a pertinência foram observados. A enumeração foi feita com a frequência das respostas relatadas em categorias.

Na categorização 3 temas, 8 categorias e 31 subcategorias foram instituídos, conforme se indica na tabela 2 da Grelha de entrevistas:

Tema	Categoria	Subcategoria	Entrevista
Política de igualdade	1 - Existência de uma política de igualdade	1.1 Sim	E1
			E2
			E4
		1.2 Em desenvolvimento	E6
			E7
			E3
		1.3 Não	E5
			E8
			E9
	2 - Propulsor da política de igualdade	2.1 Inexistente	E2
			E1
			E3
		2.2 Por vontade da empresa	E5
			E6
		2.3 Forças do mercado e vontade da empresa	E2
	3 - Comunicação da política de igualdade	3.1 Sim	E4
			E3
			E4
			E5
			E6
E7			
3.2 Não/não mencionou		E1	
		E8	
		E9	
4 - Impactos mercadológicos e no processo seletivo	4.1 Positivo	E1	
		E2	
		E3	
		E4	
		E5	
		E7	
	4.2 Misto	E8	
4.3 Indiferente	E6		
Papel das empresas na sociedade	1 - Papel desempenhado pelas empresas na construção de uma sociedade mais inclusiva	1.1 Papel social	E1
			E3
			E5
		1.2 Mudança de mindset do mercado	E6
			E9
			E2
	2 - Papel específico que a empresa onde trabalha desempenha	1.3 Oferecer oportunidades sem vieses pessoais	E4
			E7
			E8
		2.1 Dar oportunidades	E1
			E2
			E5
			2.2 Acesso à saúde
2.3 Mudança de mindset do mercado	E4		
2.4 Oferecer oportunidades sem vieses pessoais	E6		
	E7		
2.5 Papel Social	E8		
Responsabilidade Social Empresarial	1 - Posicionamento face a RSE	1.1 Inclusão / Diminuir as diferenças	E1
			E4
			E9
		1.2 Mudança de mindset do mercado	E2
			E5
			E3
		1.3 Alinhamento de prioridades	E6
			E7
			E8
	2 - Como se aplica a RSE no caso da sua empresa?	2.1 Inclusão social	E1
			E2
			E3
			E4
			E5
		2.2 Criar um mundo melhor	E6
2.3 Visibilidade às minorias	E7		
2.4 Oportunidades de emprego	E8		
2.5 Diminuir as desigualdades	E9		

Tabela 2 – Grelha de entrevistas

Dentro dos três temas (Política de Igualdade, Papel das empresas na sociedade e Responsabilidade social empresarial), oito subtemas foram categorizados com as informações comunicadas da seguinte forma:

Tema 1 - Política de Igualdade

Categorias: (Existência de uma política e igualdade: entender se a empresa dispõe de alguma política que abrange a D&I; Propulsor da política de igualdade: perceber qual a causa que levou a empresa a decidir se aplicará as práticas de D&I ; Comunicação da política de igualdade e impactos mercadológicos no processo seletivo: compreender como é feita a comunicação e quais os impactos gerados pela aplicação da política de igualdade em termos mercadológicos). O tema investiga a existência de políticas no que diz respeito a diversidade e inclusão nas empresas, além da busca pela compreensão de impactos mercadológicos, económicos e sociais na adoção das políticas supramencionadas.

Tema 2 - Papel das empresas na sociedade

Categorias: (Papel desempenhado pelas empresas na construção de uma sociedade mais inclusiva: perceber qual função é dada às empresas para uma sociedade menos desigual; Papel específico que a empresa onde trabalha desempenha: compreensão da responsabilidade específica de onde trabalham para uma sociedade mais diversa). Este tema busca entender qual a posição do entrevistado frente a atribuição que é dada a uma empresa na sociedade de forma geral, tanto em aspetos políticos, sociais, económicos entre outros. Também é investigado o caso específico da empresa em que atua.

Tema 3 - Responsabilidade social empresarial

Categorias: (Posicionamento frente a RSE e como se aplica a RSE no caso da sua empresa: é compreendido o ponto de vista do entrevistado em relação à RSE e como a mesma é aplicada na empresa onde trabalha). O propósito é compreender o que é a RSE na opinião do entrevistado, além da aplicação da mesma pela empresa respondente.

As subcategorias foram criadas e guiam-se pelas respostas expostas pelos entrevistados, elucidando de forma intrínseca cada situação em específico.

A interpretação dos resultados obtidos foi feita tanto por indução como por dedução (inferência). É ressaltado por Bardin (2016), que essa inferência pode ser sustentada pelos blocos de construção dos mecanismos clássicos de comunicação, ou seja, de um lado, a informação (significado e código) e seu suporte ou canal; do outro lado, o emissor e o receptor.

4.3 Análise dos resultados

4.3.1 Política de igualdade

Existência de uma política de igualdade

As nove empresas que constituem o estudo, apesar de serem LGBT+ *friendly*, não dispunham de uniformidade na existência de uma política de igualdade. Todavia, a grande maioria dos entrevistados (78%) possuem ou estão a desenvolver um trabalho na área. A identificação das citações baseia-se na nomenclatura apresentada na Tabela 1 – caracterização das empresas e dos entrevistados.

“O nosso trabalho na Variações é tentar fazer projetos, iniciativas, e há uma iniciativa que nós queremos fazer, que é exatamente na área da diversidade e inclusão no local de trabalho para a população LGBT que é começar a trabalhar e pôr em cima da mesa a importância das próprias empresas e seus espaços empresariais serem espaços seguros para as pessoas LGBT”. (E7)

Política de igualdade	1 - Existência de uma política de igualdade	1.1 Sim	E1	“A gente sempre procura respeitar a questão religiosa, diversidade de gênero, diversidade de crença, todos os tipos. A gente tem um quadro bastante variado em relação a isso.”
			E2	“Hoje a gente já tem isso faz um tempo, uma mescla da agenda de diversidade e inclusão do global como metas que a gente quer atingir como Danone Brasil.”
			E4	“A Mais Diversidade por si só é na empresa, diversa assim... Então a essência por si só. A gente coloca muito na prática o que a gente pede.”
			E6	“O nosso fundador, teve uma ideia que na gênese era uma ideia muito inclusiva. Que foi a ideia que permitia todas as pessoas terem uma casa bonita.”
			E7	“E o nosso trabalho na Variações é tentar fazer projetos, iniciativas, e há uma iniciativa que nós queremos fazer, que é exatamente na área da diversidade e inclusão no local de trabalho para a população LGBT que é começar a trabalhar e pôr em cima da mesa a importância das próprias empresas e seus espaços empresariais serem espaços seguros para as pessoas LGBT.”
		1.2 Em desenvolvimento	E3	“Nós temos pilares de atuação em cultura organizacional que pensa em criar uma força de trabalho diversa e o pilar de cultura era segurar que a gente tem uma cultura inclusiva, mas não existe ainda uma política de diversidade de inclusão.”
			E5	“A gente ainda está construindo muita coisa, eu não posso te dizer que a gente tem uma política formada, tem um manual ali com coisas desenhadas, é que a gente está fazendo, começou a trabalhar muito forte nisso no final do ano passado.”
		1.3 Não	E8	“Eu tenho uma exigência: que as pessoas que trabalham comigo sejam competentes, se é homem mulher, preto, branco é-me completamente indiferente, considero apenas o profissional porque estamos a falar de uma empresa e de um trabalho.”
			E9	“Não há uma política efetivamente gay, ou seja, nós não estamos com essa ideia como nosso alvo.”

Tabela 3 – Síntese da categoria “Existência de uma Política de Igualdade”

Propulsor da Política de Igualdade

Dessas instituições, houve um predomínio da vontade própria enquanto propulsor da política de igualdade, cerca de um terço tem como gênese a conscientização do tema (consultoria em diversidade e inclusão).

“Aí não foi tanto por pressão social ou dos *stakeholders*, e assim a ideia não é uma empresa cotada em bolsa, por isso não tivemos essa pressão de *shareholders*, é mesmo porque tem a ver com a gênese da empresa”. (E6)

Apenas um participante declara que a ação procedia tanto por parte da empresa como por forças do mercado.

“Então, essa é uma prática do mercado, sindical e tudo mais, porém a gente busca ir muito mais além”. (E2)

Política de igualdade	2 - Propulsor da política de igualdade	2.1 Inexistente	E9	
		2.2 Por vontade da empresa	E1	“Como eu disse, partiu da gente, né? A gente tem essa preocupação de agregar a todos, num processo realmente de equidade.”
			E3	“O que nós temos agora é uma estrutura global de diversidade de inclusão que tem uma ambição e tem pilares e objetivos de atuação.”
			E5	“A gente entende que hoje isso é um ponto pro mercado, um ponto positivo, para atrair talentos ou coisas do tipo, mas não que a gente esteja focando nisso. Não é que a gente tá trabalhando nisso para ficar bonito lá fora.”
			E6	“Aí não foi tanto por pressão social ou dos <i>stakeholders</i> , e assim a ideia não é uma empresa cotada em bolsa, por isso não tivemos essa pressão de <i>shareholders</i> , é mesmo porque tem a ver com a gênese da empresa.”
		2.3 Forças do mercado e vontade da empresa	E2	“Então, essa é uma prática do mercado, sindical e tudo mais, porém a gente busca ir muito mais além.”
		2.4 Consultoria	E4	“Eu acho que ter um discurso muito alinhado à prática, a gente não pode ser incoerente como uma consultoria aqui... é meio que é a gente ser o cartão de visita assim né, daquilo que a gente vende.”
			E8	“Então, a Variações apesar de ser uma associação de empresários, digamos assim, tem pessoas a nível de individuais. Eu sou um caso deles, né? Eu não tenho nenhuma empresa, mas trabalho muito com empresas e faço consultoria e tem muito essa percepção do mundo empresarial.”

Tabela 4 – Síntese da categoria “Propulsor Política de Igualdade”

Comunicação da política de igualdade

Foi massiva a comunicação da política de igualdade por parte da população investigada, apenas um dos inquiridos não dispõe uma comunicação, a comunicabilidade origina-se do interno das empresas tanto para os colaboradores como para a sociedade em geral.

“Temos disponíveis canais internos de comunicação, um site específico de diversidade de inclusão global para todos. Tudo que diz respeito a diversidade de inclusão está nesse site

global. Também temos essas informações disponibilizadas em sites locais, com os idiomas dos mesmos”. (E3)

Política de igualdade	3 - Comunicação da política de igualdade	3.1 Sim	E2	“Hoje qualquer colaborador consegue acessar essas políticas que são globais, são traduzidas pro português, assinadas e tudo mais e esses canais de da intranet onde acharam políticas, tudo mais são comunicados também na integração pros novos colaboradores e a gente também tem uma interface com o time de comunicação externa da Danone pra vincular alguns tópicos nos nossos canais.”
			E3	“Temos disponíveis canais internos de comunicação, um site específico de diversidade de inclusão global para todos. Tudo que diz respeito a diversidade de inclusão está nesse site global. Também temos essas informações disponibilizadas em sites locais, com os idiomas dos mesmos.”
			E4	“A gente cria algo coerente, onde o discurso e a prática estão no mesmo lugar. Tem o mesmo propósito, seja muito alinhada, dê conta de sustentar o discurso quando está numa rede social, quando está impresso numa revista ou num filme publicitário.”
			E5	“A gente percebeu que abrindo isso, e aí a gente abre essa roda de conversa na roda de conversa, a gente abre a possibilidade de as pessoas falarem sobre determinadas situações que vivenciaram, isso vai aproximando muito as pessoas e se vai aproximando os grupos minoritários.”
			E6	“O ano passado maio celebra-se internacionalmente o dia internacional contra a homofobia... e a IKEA pela segunda vez decidiu ter seu posicionamento mega forte em relação a esse tema, não só com comunicação institucional, mas também com uma comunicação mais comercial, ou seja, ao longo de uma semana.”
			E7	“Este projeto é um projeto que está a ser feito no escritório. Já tivemos participação, já fomos convidados por empresas. Eu pessoalmente já fui para falar sobre a importância de locais de trabalho diversos, etc. Muito perto com a carta portuguesa para a diversidade, que é uma iniciativa de promoção de bem estar no local de trabalho, mas ideal feito muito a pequena escala.”
		3.2 Não/não mencionou	E1	“Não tem nada em relação a documento.”
			E8	
			E9	

Tabela 5 – Síntese da categoria “Comunicação da Política de Igualdade”

Impactos Mercadológicos no processo seletivo

Ainda dentro do tema de políticas de igualdade, 78% julgam como positivos os impactos mercadológicos e na seleção de talentos, sendo bem vistos pela sociedade, além de trazer maior diversidade e diferentes concepções para a equipa.

“Tem um impacto muito grande no negócio, assim, já tá mais que provado que diversidade e inclusão é uma coisa que tá vindo cada vez mais no mercado, leva mais ideias, leva a inovação, leva a diferença, formas de encarar o mesmo conteúdo, o mesmo produto, pessoas com diferentes *backgrounds* conseguem olhar pra isso de forma diferentes. Então, tem um impacto positivo, mesmo se eu não tivesse impacto no negócio, a gente investiria em diversidade de inclusão”. (E2)

Houve um caso que, apesar de reconhecer os muitos benefícios da aplicação da prática, descreve uma resistência por parte de um grupo mais conservador da sociedade.

“Através do recrutamento e da seleção, é ir buscar pessoas com uns *backgrounds* diferentes a nível de nacionalidades, racial, mas ao mesmo tempo garantir que essas pessoas quando estão na empresa conseguem ser elas próprias. O reforço em ser uma empresa LGBT *friendly* gerou impacto negativo de algumas pessoas, foi sentido um pouco

em todos os mercados, mas eu só conheço assim de forma mais próxima a realidade portuguesa, o nosso exemplo, mas acredito que mercados mais da Europa do Norte como a Irlanda não deve ter sido um grande problema”. (E6)

O último caso acredita no efeito positivo na adoção da política de igualdade, no entanto é indiferente no processo seletivo, busca apenas profissionais comprometidos, independentemente de qualquer situação pessoal e/ou particular.

“No recrutamento por acaso uma várias vezes tivemos pessoas que são gays ou lésbicas a trabalhar cá, mas isso é uma coisa que não faz parte do processo seletivo, porque não sei como dizer, então não vou fazer a pergunta durante a entrevista, mas é claro que essas pessoas já sabem que vem cá trabalhar é um ambiente amplamente frequentado por gays, porém não é uma política de recrutamento”. (E9)

Abaixo, a tabela apresenta uma síntese relativa ao tema Política de Igualdade abordado nas entrevistas:

Política de igualdade	4 - Impactos mercadológicos e no processo seletivo	4.1 Positivo	E1	“Primeiro que é um bem-estar dos nossos funcionários, né? Eles e sentem à vontade pra estar trabalhando de forma mais livre, com suas características, com a sua forma de pensar, com a sua forma de agir. E segundo eu acho que há uma um fator bastante importante que é a questão da identidade... há uma identidade, uma afinidade maior para as pessoas que chegam pra procurar o nosso serviço. Eu acho que isso facilita bastante.”
			E2	“Tem um impacto muito grande no negócio, assim, já tá mais que provado que diversidade e inclusão é uma coisa que tá vindo cada vez mais no mercado, leva mais ideias, leva a inovação, leva a diferença, formas de encarar o mesmo conteúdo, o mesmo produto, pessoas com diferentes <i>backgrounds</i> conseguem olhar pra isso de forma diferentes. Então, tem um impacto positivo, mesmo se eu não tivesse impacto no negócio, a gente investiria em diversidade de inclusão.”
			E3	“A ideia é realmente que a gente prepare tanto os profissionais quanto os gerentes que contratam pessoas de uma forma diferente do que era feita no passado. Não só capacitar os profissionais internos pra evitar vies no momento de recrutamento e seleção. Também divulgamos essas vagas e parcerias com pessoas socialmente diversas, utilizamos muitas ferramentas para garantir cada vez mais e mais que a gente dê oportunidades pra uma diversidade maior de pessoas.”
			E4	“Agora com o ISG a gente tem uma questão importante de trazer tudo isso de uma forma prática, porque o investidor tá cobrando, o colaborador está cobrando.”
			E5	“No recrutamento e seleção quando eu falo que a gente busca, enfim, gente de mente aberta, a gente sempre tenta entender um pouco do histórico da pessoa, assim, sabe como funciona o dia a dia de trabalho dela, na empresa atual ou na última experiência de trabalho...Essa versão da proximidade acaba trazendo também alguma coisa muito importante, que é a vulnerabilidade no mercado de trabalho. O impacto que a gente quer é um impacto social, eu não gosto de associar essa questão diversidade, inclusão a uma necessidade de mercado... ser um bom exemplo de uma empresa nesse sentido, então se a gente quer causar impacto positivo, a gente começa causando internamente pra gente sempre servir de exemplo para outras empresas também.”
			E7	“São regras básicas da economia da literatura, até que é a diversidade faz com que os negócios se tornem mais resilientes, em especial em momentos de crise, porque a diversidade de pensamento, a diversidade crítica permite com que novas ideias surjam.”
			E8	“Se eu receber, suponhamos um grupo de duzentas pessoas LGBT para vir para uma <i>parade</i> aqui no Porto e eu precisar de ajuda, eu vou procurar de preferir realmente colaboradores dessa área, porque vão ser perfeitos para lidar com o meu público.”
		4.2 Misto	E6	“Através do recrutamento e da seleção, é ir buscar pessoas com uns <i>backgrounds</i> diferentes a nível de nacionalidades, racial, mas ao mesmo tempo garantir que essas pessoas quando estão na empresa conseguem ser elas próprias. O reforço em ser uma empresa <i>LGBT friendly</i> gerou impacto negativo de algumas pessoas, foi sentido um pouco em todos os mercados, mas eu só conheço assim de forma mais próxima a realidade portuguesa, o nosso exemplo, mas acredito que mercados mais da Europa do Norte como a Irlanda não deve ter sido um grande problema.”
		4.3 Indiferente	E9	“No recrutamento por acaso uma várias vezes tivemos pessoas que são gays ou lésbicas a trabalhar cá, mas isso é uma coisa que não faz parte do processo seletivo, porque não sei como dizer, então não vou fazer a pergunta durante a entrevista, mas é claro que essas pessoas já sabem que vem cá trabalhar é um ambiente amplamente frequentado por gays, porém não é uma política de recrutamento.”

Tabela 6 – Síntese da categoria “Impactos mercadológicos e no processo seletivo”

4.3.2 Papel das empresas na sociedade

Papel desempenhado pelas empresas na construção de uma sociedade mais inclusiva

Enquanto as convicções do papel de uma organização na sociedade, a maior parte dos entrevistados entendem que a empresa tem um papel social na comunidade, um papel que deve ultrapassar os muros do mundo corporativo e contribuir na oferta do bem estar coletivo.

“Isso que a gente tem, como toda e qualquer empresa, tem um papel muito importante na mudança social. E quando a gente fala em abrir vagas afirmativas, ofereceu oportunidade de trabalho, não só de trabalho, mas em ajudar no crescimento para essas pessoas. Esse é o nosso papel”. (E5)

Um terço dos mesmos consentem que deve ser atribuída uma mudança de mindset do mercado às empresas, de certa forma mudar o pensamento que visa única e exclusivamente o lucro, trazendo pautas importantes que devem ser discutidas atualmente.

“Eu acho que as organizações, elas têm um papel bem importante como promoção da pauta, até porque é um espaço de geração de emprego e oferecimento de produtos, serviços, então acho que tem um lugar também de educação”. (E4)

Já o último entrevistado especifica que as organizações têm de oferecer oportunidades sem levar em consideração aspectos pessoais, devem considerar apenas o trabalho desempenhado pelo colaborador.

“Para a sociedade ser mais inclusiva é exatamente isso, que a empresa contrate profissionais para trabalhar para desempenhar as tuas tarefas e que dentro do horário do trabalho seja isso que seja tomado em conta”. (E8)

Papel das empresas na sociedade	1 - Papel desempenhado pelas empresas na construção de uma sociedade mais inclusiva	1.1 Papel social	E1	“Eu acho que a empresa, sobretudo como a empresa ligada ao ramo da educação tem que sair dos seus muros e buscar um trabalho social, isso a gente faz também em algumas associações lá da nossa cidade.”
			E3	“Temos que extrapolar o ambiente empresarial, temos que ser um agente de transformação social também, sair da bolha da empresa. É uma mudança que precisa ser sentida no social mesmo.”
			E5	“Isso que a gente tem, como toda e qualquer empresa, tem um papel muito importante na mudança social. E quando a gente fala em abrir vagas afirmativas, ofereceu oportunidade de trabalho, não só de trabalho, mas em ajudar no crescimento para essas pessoas. Esse é o nosso papel.”
			E6	“Eu acho que é tentar fazer com que a sociedade se torne cada vez mais diversa e inclusiva.”
			E9	“Proatividade da parte da empresa para uma sociedade mais inclusiva, acho que temos um papel mais do que qualquer outro restaurante.”
		1.2 Mudança de mindset do mercado	E2	“Eu acho que o segundo setor tem um por um e aí as empresas e a Danone nisso tudo tem papel superimportante de sair na frente e conseguir porque isso que isso vai movimentar o mercado, vai movimentar os profissionais, vai movimentar as empresas parceiras e aí sucessivamente... A gente acaba mudando a forma como as pessoas enxergam, criando novos <i>mindsets</i> ”
			E4	“Eu acho que as organizações, elas têm um papel bem importante como promoção da pauta, até porque é um espaço de geração de emprego e oferecimento de produtos, serviços, então acho que tem um lugar também de educação.”
			E7	“O que aquela empresa faz em nome daquele produto? Quais as qualidades positivas? É um bocadinho desse mindset que nós tentamos passar e eu também preciso perceber aqui a realidade empresarial em Portugal.”
		1.3 Oferecer oportunidades sem vieses pessoais	E8	“Para a sociedade ser mais inclusiva é exatamente isso, que a empresa contrate profissionais para trabalhar para desempenhar as tuas tarefas e que dentro do horário do trabalho seja isso que seja tomado em conta.”

Tabela 7 – Síntese da categoria “Papel desempenhado pelas empresas na construção de uma sociedade mais inclusiva”

Papel específico que a empresa onde trabalha desempenha

Quando questionados sobre o papel específico de onde trabalham, 33% mencionaram que dar oportunidades é a principal incubência de suas empresas.

“O nosso papel é justamente de enxergar isso como um viés possível pra que a gente consiga realmente fazer com que as pessoas tenham acesso a todos os tipos de direitos e todos os tipos de acesso a tudo que é possível dele ter acesso”. (E1)

Um terço também considera a mudança de *mindset* do mercado como maior papel social de onde atuam.

“Uma organização LGBT+ que representasse o setor ao mais alto nível, com o governo, com as instituições públicas ou estratégicas públicas, etc. E foi aí que nasceu, foi desse propósito, desta visão, com outros sócios fundadores, associados, fundadores que nasceu a Variações como forma de fazer também esta pressão política que faz parte para que as coisas aconteçam”. (E7)

O acesso à saúde, oferta de oportunidades sem vieses pessoais e papel social foram mencionados como função de onde trabalham.

“Nós temos uma premissa, uma vez que nós somos uma empresa de saúde que faz medicamentos, procuramos garantir que esses medicamentos, que os nossos estudos clínicos consigam chegar nas diversas distintas populações”. (E3)

“Quando as empresas começarem a pensar exatamente dessa maneira, se focarem no aspeto profissional dos funcionários sem tomar em consideração das vidas pessoais, lhe garanto, a integração é total”. (E8)

“Proatividade da parte da empresa para uma sociedade mais inclusiva, acho que temos um papel mais do que qualquer outro restaurante”. (E9)

Para um apoio na elucidação da análise, a tabela 4 apresenta um resumo do tema “Papel das empresas na sociedade”:

Papel das empresas na sociedade	2 - Papel específico que a empresa onde trabalha desempenha	2.1 Dar oportunidades	E1	“O nosso papel é justamente de enxergar isso como um viés possível pra que a gente consiga realmente fazer com que as pessoas tenham acesso a todos os tipos de direitos e todos os tipos de acesso a tudo que é possível dele ter acesso.”
			E2	“A gente vê tanto papel social da Danone com isso, tanto uma reparação histórica, a gente dá oportunidades, né? Dar lugar pra que as pessoas que sempre deveriam ter ocupado esses lugares, consigam ocupar esses lugares.”
			E5	“Exatamente, então é muito nisso, não é só dar oportunidade, é dar oportunidade que tentar desenvolver também, para que essa pessoa, futuramente se sair da Caju ou qualquer outra coisa que consiga crescer em qualquer lugar.”
		2.2 Acesso à saúde	E3	“Nós temos uma premissa, uma vez que nós somos uma empresa de saúde que faz medicamentos, procuramos garantir que esses medicamentos, que os nossos estudos clínicos consigam chegar nas diversas distintas populações.”
		2.3 Mudança de mindset do mercado	E4	“E a Mais, ela tem um papel nisso tudo. Acho que como uma grande provocadora e impulsionadora para promover esse espaço.”
			E6	“Isso de certa forma mostra o impacto que a gente pode ter nas sociedades onde a gente está, nos mercados onde a gente opera. E o facto da gente conseguir ter esse impacto social forte faz com que a empresa sinta uma responsabilidade extra em contribuir para o progresso nessas áreas.”
		2.4 Oferecer oportunidades sem vieses pessoais	E7	“Uma organização LGBT+ que representasse o setor ao mais alto nível, com o governo, com as instituições públicas ou estratégicas públicas, etc. E foi aí que nasceu, foi desse propósito, desta visão, com outros sócios fundadores, associados, fundadores que que nasceu a Variações como forma de fazer também esta pressão política que faz parte para que as coisas aconteçam.”
			E8	“Quando as empresas começarem a pensar exatamente dessa maneira, se focarem no aspeto profissional dos funcionários sem tomar em consideração das vidas pessoais, lhe garanto, a integração é total.”
		2.5 Papel Social	E9	“Proatividade da parte da empresa para uma sociedade mais inclusiva, acho que temos um papel mais do que qualquer outro restaurante.”

Tabela 8 – Síntese da categoria “Papel específico que a empresa onde trabalha desempenha”

4.3.3 Responsabilidade social empresarial

Posicionamento face a RSE

Quanto a responsabilidade social empresarial (RSE), houve uma certa heterogeneidade nas respostas, com um terço dos respondentes mencionando a diminuição das diferenças e inclusão como principal papel da RSE.

“O instituto, ele vem com essa proposta muito focado no público LGBTIA+ de como entender essa inclusão da pessoa, no colo onde ela estiver dentro da sigla, mas uma

inclusão de facto, gerando emprego, gerando renda, gerando educação, desenvolvimento e tudo mais”. (E4)

Outros dois participantes consideraram a mudança de *mindset* do mercado.

“Eu acho que é o futuro desse papel, acho que não é mais só a gente olhar pra doação de produtos ou de parcerias... mas como que a empresa consegue fazer mudanças externas e também pressionar o sistema pra que as coisas elas mudem e que políticas sejam colocadas em práticas”. (E2)

Os demais indivíduos consideraram (individualmente) o alinhamento de prioridades, a essência da empresa, refletir a sociedade e respeito como indispensável na RSE.

“Sim, eu acho que é chave na vida, do que a vida de uma organização, mas por outro lado acho que tem a ver com quem é a empresa, com a cultura os valores a missão da empresa”. (E6)

Responsabilidade Social Empresarial	1 - Posicionamento face a RSE	1.1 Inclusão / Diminui as diferenças	E1	“Olha, eu acho que isso só abre espaço pra que a gente tenha condição de minimizar cada vez mais as diferenças.”
			E4	“O instituto, ele vem com essa proposta muito focado no público LGBTIA+ de como entender essa inclusão da pessoa, no colo onde ela estiver dentro da sigla, mas uma inclusão de fato, gerando emprego, gerando renda, gerando educação, desenvolvimento e tudo mais.”
			E9	“Acho que a inclusão social deveria ser para todos que trabalham, a inclusão é fundamental para diminuir as desigualdades que existem há tantos anos.”
		1.2 Mudança de mindset do mercado	E2	“Eu acho que é o futuro desse papel, acho que não é mais só a gente olhar pra doação de produtos ou de parcerias... mas como que a empresa consegue fazer mudanças externas e também pressionar o sistema pra que as coisas elas mudem e que políticas sejam colocadas em práticas.”
			E5	“É entendendo a nossa responsabilidade social como empresa, porque a gente tem uma responsabilidade social e essa responsabilidade ela tem que se estender. É muito além do que o mercado pede, mas sobre a nossa consciência.”
		1.3 Alinhamento de prioridades	E3	“Para mim definitivamente foi um ganho muito grande ter uma centralização em deixar a companhia alinhada com as mesmas prioridades. Isso nos traz um senso principalmente de responsabilidade corporativa global, não individual.”
		1.4 Essência da empresa	E6	“Sim, eu acho que é chave na vida, do que a vida de uma organização, mas por outro lado acho que tem a ver com quem é a empresa, com a cultura os valores a missão da empresa.”
		1.5 Reflexo da sociedade	E7	“Mas isso é algo que reflete a sociedade, inclusive afeta as oportunidades de quem pode ser empresário em Portugal.”
		1.6 Respeito	E8	“Para mim como responsabilidade social, o que é devido às empresas é uma atitude para com os funcionários de respeito.”

Tabela 9 – Síntese da categoria “Posicionamento face a RSE”

Como se aplica a RSE no caso específico da empresa

Como papel específico onde trabalham, a inclusão social aparece como o mais relevante compromisso da empresa na RSE, com as variadas ações e ideias de projetos que possam criar um ambiente mais inclusivo.

“A área de diversidade não está dentro da área de responsabilidade social, porém buscamos sinergia de ações de responsabilidade social, que tenham também esse viés positivo de buscar projetos de apoio com suas políticas e com seus guias que tenham um recorte de uma visão mais ampla de diversidade, o que parte de ações de responsabilidade social”. (E3)

Foram referenciadas (individualmente) a criação de um mundo melhor, dar visibilidade às minorias, oportunidades de emprego e diminuição das desigualdades como fator principal atribuído à RSE em seus negócios.

“Acho muito importante as empresas terem essa consciência para diminuir as diferenças que já existem”. (E9)

A tabela 5 nos apresenta de forma resumida as categorias exploradas dentro do tema “Responsabilidade Social Empresarial:

Responsabilidade Social Empresarial	2 - Como se aplica a RSE no caso da sua empresa?	2.1 Inclusão social	E1	“A Diversidade não só escola, mas a uma formação diferenciada, a valorização da sua própria cultura, da sua crença, da sua religião, da sua raça, enfim é uma forma da gente poder agregar cada vez mais essas diferenças, porque não é diferença na verdade, todo mundo é igual.”
			E2	“Quando a gente fala sobre responsabilidade corporativa e acho que principalmente esse ESG a gente está falando sobre aterrissar essas ideias mais voltadas para o social, trazer números e práticas.”
			E3	“A área de diversidade não está dentro da área de responsabilidade social, porém buscamos sinergia de ações de responsabilidade social, que tenham também esse viés positivo de buscar projetos de apoio com suas políticas e com seus guias que tenham um recorte de uma visão mais ampla de diversidade, o que parte de ações de responsabilidade social.”
			E4	“Inclusive a responsabilidade social, se a gente olha o social como um todo, tudo abrange, o ser humano, a sociedade, então todo mundo precisa ter entendido e existir uma responsabilidade sobre aquela pessoa.”
			E5	“O impacto que a gente quer é um impacto social. Eu não gosto de associar essa questão diversidade, inclusão a uma necessidade de mercado. Eu vou sim, pedir a sociedade para uma responsabilidade social que empresa tem.”
		2.2 Criar um mundo melhor	E6	“A missão da IKEA, o propósito, a visão da IKEA é criar um melhor dia a dia para a maioria das pessoas.”
		2.3 Visibilidade às minorias	E7	“Nós temos sempre a nossa consciência crítica presente e tentamos sempre combater e criada discriminação positiva de dar voz é a as pessoas que não fazem parte desta maioria.”
		2.4 Oportunidades de emprego	E8	“É porque é responsabilidade social como no caso de um emprego seria uma responsabilidade a longo prazo, além da profissionalização dessa pessoa. Acaba por ser a longo prazo porque essa pessoa, se está sem emprego agora, mesmo que não tenha sucesso naquela empresa, já vindo com uma referência, como uma experiência, tenho mais possibilidades de encontrar outra.”
		2.5 Diminuir as desigualdades	E9	“Acho muito importante as empresas terem essa consciência para diminuir as diferenças que já existem.”

Tabela 10 – Síntese da categoria “Como a RSE se aplica no caso da sua empresa?”

4.4 Discussão

Este trabalho tem como objetivo explorar e descrever a realidade de empresas que adotam práticas de diversidade e inclusão (D&I), nomeadamente incluir o aspeto LGBT *friendly* em suas políticas organizacionais.

A população LGBT+ historicamente é um recorte da sociedade com inúmeras lutas e desafios no campo social, muitas vezes atenuados no mundo corporativo, que de forma geral é muito tradicional. Segundo o Manual de Comunicação LGBT (2021), essas lutas ainda são recentes e ganharam alguma relevância após o episódio do Bar *Stonewall*, em 1969, e pouco mais de 50 anos depois deste ato de resistência, ainda são necessárias ações de apoio para que as desigualdades não sejam tão ostensivas, como por exemplo o projeto Pride da OIT, desenvolvido no Brasil e a rede Variações, de Portugal que têm a missão de promover um ambiente mais inclusivo para a inserção de LGBTI+ no mercado de trabalho. Essas associações e projetos contribuem para que muitas das empresas participantes da investigação possam lançar uma ação ou política de suporte a esses indivíduos.

Os profissionais deste estudo que atuam na área de negócios, já têm ou estão a desenvolver condutas de apoio a pessoas com distintos *backgrounds* demonstraram que as medidas de suporte aos grupos menos favorecidos, em sua grande maioria têm relação com a própria constituição da empresa ou com valores que consideram essenciais, sem grandes interferências do mercado e/ou da sociedade, ainda que existam muitos desafios no aprimoramento da mesma. É destacada a importância do exercício das políticas de igualdade nas conjunturas sociais, humanas e corporativas, o que possibilita a geração de uma nova mentalidade no mercado, entretanto é nítido que este facto está longe de ser uma realidade para a maior parte dos negócios no mundo, nomeadamente em Portugal e no Brasil.

Os resultados demonstram que os participantes consideram as políticas de D&I relevantes para amortecer as desigualdades e aumentar a resiliência das empresas, assim como constatado na literatura salientado por Jiraporn et al. (2019), onde a difusão dessas políticas proporciona um retorno financeiro positivo para as empresas, o que ameniza os custos associados a esses programas. A definição da vantagem competitiva de Porter (1989) é corroborada nessa pesquisa, uma vez que essas organizações executam atividades estrategicamente importantes de forma mais barata ou melhor do que a concorrência por possuírem um capital humano diverso, com um grupo de pessoas com diferentes realidades compartilhando o mesmo sistema social, o que está em linha com o que Hanashiro et al. (2007) apresenta como D&I.

As mudanças ocorridas na sociedade são condizentes entre a literatura explorada no estudo e as experiências relatadas nas entrevistas, como respaldado por Lee Badgett et al. (2013), visto que o mundo mais conectado exige progressivamente um ambiente mais dinâmico, com variados *backgrounds* pessoais, e conseqüentemente formas de pensar dissemelhantes, onde a D&I detém um papel substancial nas estratégias das organizações.

Essas empresas detém uma maior capacidade criativa, flexibilidade e inovação, redução de custos relacionados à rotatividade de mão de obra e maior satisfação em suas funções, como elucidado por Udin et al. (2017). Hewllet e Yoshiro (2016) também realçam o que foi constatado nas organizações estudadas: usufruem da diversidade de seu capital humano para impulsionar a inovação no mercado.

Relativamente a RSE nas empresas participantes, além do trabalho ser recompensador por oferecer o suporte aos menos favorecidos, empresas que possuem iniciativas sociais podem melhorar sua reputação, o valor da marca e o relacionamento com clientes como destacado por Mishra e Modi (2016).

Tais atributos observados nessas empresas otimizam os resultados relacionados ao negócio, com um maior retorno financeiro, comprometimento por parte dos colaboradores, melhoria na capacidade de inovação e acompanhamento das transformações ocorridas no mundo globalizado.

4.4.1 Benefícios atribuídos às empresas LGBT+ *friendly*

Os direitos contemplados nos dias de hoje, nomeadamente para a comunidade LGBT+, foram iniciados, como dissemos no inícios dos anos 1960 com Stonewall (Manual de Comunicação LGBT+, 2021) e estão a evoluir, pretendendo alcançar a igualdade, inclusive nas organizações. É constatado igualmente na teoria (Udin et al., 2017) e na prática observada, que a adoção de políticas de D&I efetivamente trazem benefícios para os negócios, não apenas no que é relativo ao aumento do retorno financeiro, mas também à inovação, reputação da marca, senso de pertencimento, redução de custos, diferentes formas de lidar com a mesma situação, estímulo ao desenvolvimento e a ideia de uma

empresa responsável socialmente. Esta atitude gera engajamento por parte de seu capital humano, além de ampliar a vantagem competitiva – quando uma empresa executa atividades estrategicamente importantes de forma mais barata ou melhor do que a concorrência (Porter, 1989) – com os benefícios já referidos pela reconhecidos das políticas de D&I.

Relativamente ao papel das empresas numa sociedade mais inclusiva é identificado, tanto nas entrevistas como na literatura (OIT, 2022), que o papel de uma empresa não está apenas em oferecer os salários e benefícios exigidos por lei, mas têm uma função social, estabelecendo igualmente uma mudança no comportamento do próprio mercado em aderir a inclusão e respeitar as diferenças, considerando apenas os aspetos profissionais de seus colaboradores, além da oferta de oportunidades aos menos favorecidos como LGBTQ+, negros, mulheres, etc. Contudo, este tipo de ação não é predominante nas empresas portuguesas e brasileiras, geralmente restringe-se a *startups*, multinacionais e consultorias voltadas para a área, embora essa mudança de *mindset* do mercado em incluir, respeitar e acolher minorias esteja a crescer em ambos os países.

Houve uma grande semelhança entre as respostas do papel social das empresas com a responsabilidade social empresarial (RSE), pelo que de certa forma os participantes traduziram o papel social de onde trabalham como intrínseco à RSE. Também é importante ressaltar que os inquiridos consentem em consonância que a RSE é um aspeto chave nas organizações, como salientado por Mishra e Modi (2016), e de certa forma, reflete como a sociedade atua em suas mais variadas esferas como a sustentabilidade, direitos humanos, questões de saúde mental e física, entre outras, o que vai ao encontro do que é apresentado pelo Livro Verde (CCE, 2001), que desdobra a RSE em dimensão interna (investimento em capital humano, saúde, segurança e adaptação à mudança) e dimensão externa (comunidade local, envolvendo uma ampla gama de outros *stakeholders* além de trabalhadores e acionistas). Não menos importante é atribuída à RSE a tentativa na diminuição nos desequilíbrios encontrados no mercado de trabalho que são crónicos e históricos.

4.4.2 Panorama da realidade dos LGBTQ+ em Portugal e no Brasil

No que concerne à realidade portuguesa e brasileira, os LGBT+ adquiriram inúmeras conquistas, como o direito ao casamento e à adoção de crianças (OCDE Society at a Glance, 2019). A existência de políticas privadas, governamentais e o apoio de associações buscam amenizar a violência e integrar essa população, tanto em Portugal como no Brasil, sendo inclusive, dois dos países mais amigáveis em relação à da causa, no qual assinaram uma declaração da Assembleia Geral sobre os direitos LGBT e/ou apoiaram o Conselho de Direitos Humanos em sua resolução de 2011 sobre direitos LGBT+, refletindo as transformações ocorridas no mercado, com o reconhecimento da influência desta ação, inclusive em empresas que decidiram por conta própria serem mais diversas e inclusivas.

Este cenário é de certa forma contraditório, quando estudos demonstram o facto de Portugal ser um dos países mais conservadores da Europa Ocidental, em que uma parcela considerável dos jovens já sofreu algum tipo de a homofobia e/ou violência, problemas familiares e *bullying*, conforme relatório produzido pela OCDE Society at a Glance (2019). No Brasil, além dos mesmos problemas relatados do caso português, a situação acaba por ser mais crítica, é o país com maior número de assassinatos de transexuais no mundo, de acordo com com o Grupo Gay da Bahia (2021).

No mundo corporativo os dois países têm e estão a aumentar a quantidade de empresas que em suas práticas de D&I cooperam com a inclusão e integração de LGBT+ e por vezes estimulam a aceitação dos mesmos na sociedade e nos negócios. Essas organizações buscam cada vez mais serem “locais seguros” para essa população, que vivenciam o preconceito nas mais diversas áreas de suas vidas.

5. CONCLUSÃO

A presente investigação teve como principal objetivo o desenvolvimento de um estudo que busca explorar e descrever a realidade de empresas que adotam práticas de inclusão e diversidade, nomeadamente as que incluem o aspeto LGBT *friendly* em suas políticas organizacionais, conjuntamente expõe as particularidades em que vivem este recorte da população em Portugal e no Brasil . É pretendido também refletir sobre as potencialidades e limitações do mesmo, bem como identificar sugestões para estudos futuros na área.

O histórico dos LGBT+ é marcado por inúmeras formas de violência, tanto física, como psicológica (Grupo Gay da Bahia, 2021), o que torna o acesso ao mercado de trabalho um desafio maior do que para grande parte das pessoas, desse modo o apoio de empresas LGBT *friendly* é vital para que as desigualdades sejam amenizadas. Lee Badgett et al. (2013), realçam que o mundo vem passando por intensas transformações nas últimas décadas, sendo a esfera dos negócios um importante agente para essas mudanças, que incluem, dentre outras medidas, a adoção de políticas de diversidade e inclusão nas empresas.

Através das entrevistas realizadas com gestores e responsáveis pelos departamentos de D&I, notamos que as políticas que oferecem apoio às minorias, nomeadamente a LGBT+, trazem ganhos às organizações tanto em Portugal quanto no Brasil. Ainda que de tal ação seja uma tendência em mercados mais desenvolvidos, poucas empresas têm a preocupação em oferecer suporte a esta população.

É coerente constatar por meio das entrevistas que a postura em adotar uma política de D&I, em quase sua totalidade veio por da própria empresa. Os responsáveis por D&I, consideram também, que essas ações geram impacto positivo na sociedade, trazendo uma mudança na mentalidade, especificamente no mundo dos negócios, o que está em linha com a responsabilidade social empresarial o papel de uma organização empresarial no coletivo.

Os principais resultados do estudo nos revelam o contributo das políticas D&I em empresas portuguesas e brasileiras, que não trazem apenas grandes retornos financeiros, capacidade inovativa superior por conta das singularidades desenvolvidas por um capital humano diverso, que, conseqüentemente gera a vantagem competitiva, mas também detêm de um valioso papel social, que contribui para o desenvolvimento de um mundo

menos desigual, com mais oportunidades para todos, tanto nos negócios como nos contextos pessoais e sociais. As empresas participantes do estudo também orgulham-se em serem consideradas um “local seguro” por seus colaboradores, que podem ser quem são, independentemente de qualquer questão pessoal.

No que concerne à realidade dos países analisados (Portugal e Brasil), é notória uma maior abertura à políticas de D&I nos negócios do Brasil, principalmente na cidade de São Paulo, o que pode ser justificado por ser uma cidade com mais de 12 milhões de habitantes, que abriga todas as categorias de instituições, nos mais variados setores de atuação, inclusive *Startups*, que usualmente dispõem de um viés mais progressista em suas políticas de D&I.

Portugal e Brasil são consideradas nações “amigáveis” para LGBT+, especialmente se comparados com alguns locais do Oriente Médio, Ásia e África, há uma certa liberdade para a expressão de individualidades de seus habitantes, contudo o preconceito ainda se faz presente, principalmente em locais mais afastados dos grandes centros urbanos e por parte de uma ala mais conservadora da população. Esse tipo de discriminação vem sendo combatido mediante associações e políticas públicas e privadas de apoio aos direitos humanos nos dois países.

Como limitações para a elaboração da pesquisa, destaco a dificuldade em encontrar empresas LGBT *friendly* de setores comuns em Portugal e no Brasil e, principalmente ao contactar as mesmas receber um retorno positivo no que diz respeito a realização da entrevista, principalmente em Portugal. Questões relacionadas à impessoalidade geradas pelo distanciamento social por conta do COVID-19 também limitaram de certa forma a execução do trabalho. O tema possui grande potencial de exploração, visto que a academia ainda não detém um sólido repositório sobre o assunto, o que pode gerar uma extensa gama de possibilidades, como compreender as questões de impacto corporativo e social de forma mais aprofundada.

BIBLIOGRAFIA

- ABC News. (2000, 26 de julho). Companies begin marketing to LGBT market. ABC News. <https://abcnews.go.com/Business/story?id=89595&page=1>
- ADIM. (2020). *Início*. <https://pt.adimlgbt.eu/>
- Associação ILGA Portugal (2022). *Porque Existimos*. <https://www.ilga-portugal.pt/associacao/porque-existimos/>
- Associação ILGA Portugal (2019). *Relatório Anual 2019 Discriminação contra pessoas LGBTI+*. https://ilga-portugal.pt/ficheiros/pdfs/observatorio/ILGA_Relatorio_Discriminacao_2019.pdf
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barney, J. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Camaleão (2022). *Sobre Nós*. <https://camaleao.co/sobre/>
- Carneiro, J, Cavalcanti, M, & Silva, J. (1997). Porter Revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. *Revista de Administração Contemporânea*, 1, 7-30, 1997. <https://doi.org/10.1590/S1415-65551997000300002>
- Carroll, B. (1979). A Three-dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance. *Academy of Management Review*, 4, 497–505 <http://dx.doi.org/10.2307/257850>
- Carroll, B., & Shabana, M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, 12: 85-105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- Carvalho, G., & Resende, J. (2021). O reconhecimento da diversidade cultural em políticas educacionais em Portugal e no Brasil. *Revista Eletrônica Científica Ensino Interdisciplinar*. <http://dx.doi.org/10.21920/recei720217202846>
- Centro de Estudos Sociais da Universidade de Coimbra (2020). *Projectos*. <https://www.ces.uc.pt/projectos/cilia/>

- Chintrakarn, P., Treepongkaruna, S., Jiraporn, P. & Lee, S. M. (2018). Do LGBT- Supportive Corporate Policies Improve Credit Ratings? An Instrumental-Variable Analysis. *Journal of Business Ethics*, 162(1), 31–45. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-4009-9>
- Comissão das Comunidades Europeias (2001). Livro Verde: *Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/HTML/?uri=CELEX:52001DC0366&from=NL>
- Cooper, K., & Whit, R. E. (2012). *Qualitative research in the post-modern era: Contexts of qualitative research*. Springer.
- Cox, T. (1994). A Comment on the Language of Diversity. *Organization*, 1(1), 51–58. <https://doi.org/10.1177/135050849400100109>
- Dahlsrud, A. (2006). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 15(1), 1-13. <https://doi.org/10.1002/csr.132>
- Dearo, G. (13 de maio de 2020). *Homem do Big Brother Portugal será 'julgado' pelo público por homofobia*. Exame. <https://exame.com/casual/homem-do-big-brother-portugal-sera-julgado-pelo-publico-por-homofobia/>
- Gil, A. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. Atlas.
- Great Place to Work Brasil (7 de dezembro de 2021). *Melhores Empresas GPTW LGBTQI+ 2021*. https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F2705%2F1623078406GPTW_Estudo_Ranking_LGBTQI_2021.pdf
- Grupo Gay Bahia (2021). *Mortes Violentas de LGBT+ no Brasil. Relatório 2021*. <https://grupogaydabahia.files.wordpress.com/2022/02/mortes-violentas-de-lgbt-2021-versao-final.pdf>
- Hanashiro, D. M., & Galego de Carvalho, S. (2013). Diversidade Cultural: Panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. *Revista Eletrônica De Administração*, 11(5). <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/40623>
- Hanashiro, D., Teixeira, M., & Zacarelli, M. (2007) *Gestão do fator humano: Uma visão baseada em Stakeholders*. Saraiva.

- Hewlett, S. A. & Yoshino, K. (2016). LGBT-Inclusive Companies Are Better at 3 Big Things. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/02/lgbt-inclusive-companies-are-better-at-3-big-things>
- Holvino E., Ferdman M., & Merrill-Sands D. (2004). *Creating and sustaining diversity and inclusion in organizations: Strategies and approaches. The psychology and management of workplace diversity*, 245-276. Blackwell Publishing. <https://bernardoferdman.org/Articles/Holvino%20Ferdman%20and%20Merrill-Sands%202004.pdf>
- Jiraporn, P., Potosky, D. & Lee, S. M. (2019). Corporate governance and lesbian, gay, bisexual, and transgender-supportive human resource policies from corporate social responsibility, resource-based, and agency perspectives. *Human Resource Management*, 58(3), 317–336. <https://doi.org/10.1002/hrm.21954>
- Kaplan, D. M. (2014). Career anchors and paths: The case of gay, lesbian, & bisexual workers. *Human Resource Management Review*, 24, 119–130. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.10.002>
- Köllen, T. (Ed.) (2016). *Sexual orientation and transgender issues in organizations: Global perspectives on LGBT workforce diversity*. Cham, Switzerland: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-29623-4>
- Kvale, S. (2006). Dominance through interviews and dialogues. *Qualitative Inquiry*, 12(3), 480–500. <https://doi.org/10.1177/1077800406286235>
- Lee Badgett, M. V, Durso, L. E., Kastanis, A., & Mallory, C. (2013). *The Business Impact of LGBT-Supportive Workplace Policies*. The Williams Institute. University of California. <https://williamsinstitute.law.ucla.edu/wp-content/uploads/Impact-LGBT-SupportWorkplace-May-2013.pdf>
- Leppel, K. (2009). Labour force status and sexual orientation. *Economica*, 76, 197–207. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.2007.00676.xL>
- Mais Diversidade. (2022). *Sobre Nós*. <https://maisdiversidade.com.br/sobre-nos/>

- Minoja, M. (2012), Stakeholder Management Theory, Firm Strategy, and Ambidexterity, *Journal of Business Ethics*, 109 (1), 67–82. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1380-9>
- Mishra, S. & Sachin B. Modi (2016), Corporate Social Responsibility and Shareholder Wealth: The Role of Marketing Capability, *Journal of Marketing*, 80 (1), 26–46. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0013>
- Newbert, S. (2008). Value, rareness, competitive advantage, and performance: a conceptual-level empirical investigation of the resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 29, p. 745-768. <https://doi.org/10.1002/smj.686>
- Nkomo, S., Myrtle P., Morgan, L., Aparna J., & Sherry M. (2019). Diversity at a Critical Juncture: New Theories for a Complex Phenomenon. *Academy of Management*, 44, 498–517, <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0103>
- OECD (2019). *Society at a Glance 2019. A spotlight on LGBT people*. https://doi.org/10.1787/soc_glance-2019-en
- Organização Internacional do Trabalho. (2022). *Notícias*. https://www.ilo.org/brasil/brasilia/noticias/WCMS_835938/lang--pt/index.htm
- Patel, P. C. & Feng, C. (2021). LGBT Workplace Equality Policy and Customer Satisfaction: The Roles of Marketing Capability and Demand Instability. *Journal of Public Policy and Marketing*, 40(1), 7–26. <https://doi.org/10.1177/0743915620945259>
- Pichler, S., Blazovich, J., Cook, K., Huston, J., & Strawser, W. (2018). Do LGBT-supportive corporate policies enhance firm performance? *Human Resource Management*, 57, 263–278. <https://doi.org/10.1002/hrm.21831>
- Porter, M. (1989). *Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*. Elsevier
- Prefeitura da Cidade de São Paulo. (2022). *Desenvolvimento Econômico, Trabalho e Turismo*. <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/desenvolvimento/noticias/?p=324365>

Quivy, R. & Campenhoudt, L. (2005). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (4ª ed.). Gradiva.

Rede Ex Aequo. (2022). *Quem Somos*. <https://www.rea.pt/quem-somos/>

Stavrou, E., & Ierodiakonou, C. (2018). Expanding the worklife balance discourse to LGBT employees: Proposed research framework and organizational responses. *Human Resource Management, 57*, 1355–1370. <https://doi.org/10.1002/hrm.21910>

Superior Tribunal de Justiça. (2018). *Comunicação*. https://www.stj.jus.br/sites/portaip/Paginas/Comunicacao/Noticias-antigas/2018/2018-06-03_06-55_A-atuacao-do-STJ-na-garantia-dos-direitos-das-pessoas-homoafetivas.aspx

Transempregos. (2022). *Quem Somos*. <https://www.transempregos.com.br/quemsomos>

Triana, MC., Gu, P., Chapa, O., Richard, O., & Colella (2021). A Sixty years of discrimination and diversity research in human resource management: A review with suggestions for future research directions. *Human Resource Management, 0*: 145– 204. <https://doi.org/10.1002/hrm.22052>

Tribunal Regional do Trabalho (2021). *Manual de Comunicação LGBTI+*. <https://www.trt4.jus.br/portais/media-noticia/465957/manual-comunicacao-LGBTI.pdf>

Udin, S., Yuniawan, A., Wahyudi, S., & Wikaningrum, T. (2017). A Systematic Literature Review of Managing Workplace Diversity for Sustaining Organizational Competitive Advantage. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology, 8*(12), 398–406. https://iaeme.com/MasterAdmin/Journal_uploads/IJMET/VOLUME_8_ISSUE_12/IJMET_08_12_039.pdf

Unicamp. <https://www.unicamp.br/unicamp/noticias/2021/05/17/nao-e-nada-facil-ser-lgbt-no-brasil-hoje>

Vagas for Business. (2021). *Blog*. <https://forbusiness.vagas.com.br/blog/contratacao-de-profissionais-lgbts/>

Variações Associação de Comércio e Turismo LGBTI de Portugal. (2021). *Missão*.
<https://variacoes.pt/>

Wiggins, R. ; & Ruefli, T. W. (2002). Sustained competitive advantage: temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance. *Organization Science*,13, n. 1, p. 82-105. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.1.81.542>

Woerter, M, & Roper, S. (2008). Openness and innovation - Home and Export Demand Effects on Manufacturing Innovation: Panel Data Evidence for Ireland and Switzerland. *ETH Zurich*. 210, 1-29. <https://doi.org/10.3929/ethz-a-005703343>

ANEXOS

Anexo 1 – Guião de apoio às entrevistas

Tópicos abordados nas entrevistas das empresas participantes do estudo:

- Qual a política de igualdade que é praticada, onde assenta (documentos, historial da empresa/marca, ...), a adoção desta política parte de uma exigência do mercado? dos restantes stakeholders? como é que esta política é comunicada (conteúdos, suportes, identificação dos candidatos) e que impacto tem no processo de seleção?
- Do ponto de vista institucional, como é que a empresa/marca afirma esta política e que impactos espera ter a empresa/marca com a adoção da mesma (na relação com os colaboradores, em termos societais – pressão favorável e desfavorável por parte da sociedade - e em termos mercadológicos).
- Que papel pode/deve ser desempenhado pelas empresas/marcas na construção de uma sociedade mais inclusiva e valorizadora da diversidade? Que papel específico quer desempenhar a empresa onde trabalha neste sentido? Pode esta postura ser observada noutras lojas/noutros países?
- Relação com a RSE: o compromisso com a diversidade é um aspeto chave das políticas e orientações da RSE. Como é que o entrevistado se posiciona face a esta ideia e como se aplica no caso da sua empresa?

Anexo 2 – Grelha de entrevistas

Tema	Categoria	Subcategoria	Entrevista	Excertos
Política de igualdade	1 - Existência de uma política de igualdade	1.1 Sim	E1	“A gente sempre procura respeitar a questão religiosa, diversidade de gênero, diversidade de crença, todos os tipos. A gente tem um quadro bastante variado em relação a isso.”
			E2	“Hoje a gente já tem isso faz um tempo, uma mescla da agenda de diversidade e inclusão do global como metas que a gente quer atingir como Danone Brasil.”
			E4	“A Mais Diversidade por si só é na empresa, diversa assim... Então a essência por si só. A gente coloca muito na prática o que a gente pede.”
			E6	“O nosso fundador, teve uma ideia que na gênese era uma ideia muito inclusiva. Que foi a ideia que permitia todas as pessoas terem uma casa bonita.”
			E7	“E o nosso trabalho na Variações é tentar fazer projetos, iniciativas, e há uma iniciativa que nós queremos fazer, que é exatamente na área da diversidade e inclusão no local de trabalho para a população LGBT que é começar a trabalhar e pôr em cima da mesa a importância das próprias empresas e seus espaços empresariais serem espaços seguros para as pessoas LGBT.”
		1.2 Em desenvolvimento	E3	“Nós temos pilares de atuação em cultura organizacional que pensa em criar uma força de trabalho diversa e o pilar de cultura era segurar que a gente tem uma cultura inclusiva, mas não existe ainda uma política de diversidade de inclusão.”
			E5	“A gente ainda está construindo muita coisa, eu não posso te dizer que a gente tem uma política formada, tem um manual ali com coisas desenhadas, é que a gente está fazendo, começou a trabalhar muito forte nisso no final do ano passado.”
		1.3 Não	E8	“Eu tenho uma exigência: que as pessoas que trabalham comigo sejam competentes, se é homem mulher, preto, branco é-me completamente indiferente, considero apenas o profissional porque estamos a falar de uma empresa e de um trabalho.”
			E9	“Não há uma política efetivamente gay, ou seja, nós não estamos com essa ideia como nosso alvo.”

Tema	Categoria	Subcategoria	Entrevista	Excertos
Política de igualdade	2 - Propulsor da política de igualdade	2.1 Inexistente	E9	
		2.2 Por vontade da empresa	E1	“Como eu disse, partiu da gente, né? A gente tem essa preocupação de agregar a todos, num processo realmente de equidade.”
			E3	“O que nós temos agora é uma estrutura global de diversidade de inclusão que tem uma ambição e tem pilares e objetivos de atuação.”
			E5	“A gente entende que hoje isso é um ponto pro mercado, um ponto positivo, para atrair talentos ou coisas do tipo, mas não que a gente esteja focando nisso. Não é que a gente tá trabalhando nisso para ficar bonito lá fora.”
			E6	“Aí não foi tanto por pressão social ou dos stakeholders, e assim a ideia não é uma empresa cotada em bolsa, por isso não tivemos essa pressão de <i>shareholders</i> , é mesmo porque tem a ver com a gênese da empresa.”
		2.3 Forças do mercado e vontade da empresa	E2	“Então, essa é uma prática do mercado, sindical e tudo mais, porém a gente busca ir muito mais além.”
		2.4 Consultoria	E4	“Eu acho que ter um discurso muito alinhado à prática, a gente não pode ser incoerente como uma consultoria aqui... é meio que é a gente ser o cartão de visita assim né, daquilo que a gente vende.”
			E8	“Então, a Variações apesar de ser uma associação de empresários, digamos assim, tem pessoas a nível de individuais. Eu sou um caso deles, né? Eu não tenho nenhuma empresa, mas trabalho muito com empresas e faço consultoria e tem muito essa percepção do mundo empresarial.”

Tema	Categoria	Subcategoria	Entrevista	Excertos
Política de igualdade	3 - Comunicação da política de igualdade	3.1 Sim	E2	“Hoje qualquer colaborador consegue acessar essas políticas que são globais, são traduzidas pro português, assinadas e tudo mais e esses canais de da intranet onde acharam políticas, tudo mais são comunicados também na integração pros novos colaboradores e a gente também tem uma interface com o time de comunicação externa da Danone pra vincular alguns tópicos nos nossos canais.”
			E3	“Temos disponíveis canais internos de comunicação, um site específico de diversidade de inclusão global para todos. Tudo que diz respeito a diversidade de inclusão está nesse site global. Também temos essas informações disponibilizadas em sites locais, com os idiomas dos mesmos.”
			E4	“A gente cria algo coerente, onde o discurso e a prática estão no mesmo lugar. Tem o mesmo propósito, seja muito alinhada, dê conta de sustentar o discurso quando está numa rede social, quando está impresso numa revista ou num filme publicitário.”
			E5	“A gente percebeu que abrindo isso, e aí a gente abre essa roda de conversa na roda de conversa, a gente abre a possibilidade de as pessoas falarem sobre determinadas situações que vivenciaram, isso vai aproximando muito as pessoas e se vai aproximando os grupos minoritários.”
			E6	“O ano passado maio celebra-se internacionalmente o dia internacional contra a homofobia... e a IKEA pela segunda vez decidiu ter seu posicionamento mega forte em relação a esse tema, não só com comunicação institucional, mas também com uma comunicação mais comercial, ou seja, ao longo de uma semana.”
			E7	“Este projeto é um projeto que está a ser feito no escritório. Já tivemos participação, já fomos convidados por empresas. Eu pessoalmente já fui para falar sobre a importância de locais de trabalho diversos, etc. Muito perto com a carta portuguesa para a diversidade, que é uma iniciativa de promoção de bem estar no local de trabalho, mas ideal feito muito a pequena escala.”
		3.2 Não/não mencionou	E1	“Não tem nada em relação a documento.”
			E8	
			E9	

Tema	Categoria	Subcategoria	Entrevista	Excertos
Política de igualdade	4 - Impactos mercadológicos e no processo seletivo	4.1 Positivo	E1	“Primeiro que é um bem-estar dos nossos funcionários, né? Eles e sentem à vontade pra estar trabalhando de forma mais livre, com suas características, com a sua forma de pensar, com a sua forma de agir. E segundo eu acho que há uma um fator bastante importante que é a questão da identidade... há uma identidade, uma afinidade maior para as pessoas que chegam pra procurar o nosso serviço. Eu acho que isso facilita bastante.”
			E2	“Tem um impacto muito grande no negócio, assim, já tá mais que provado que diversidade e inclusão é uma coisa que tá vindo cada vez mais no mercado, leva mais ideias, leva a inovação, leva a diferença, formas de encarar o mesmo conteúdo, o mesmo produto, pessoas com diferentes <i>backgrounds</i> conseguem olhar pra isso de forma diferentes. Então, tem um impacto positivo, mesmo se eu não tivesse impacto no negócio, a gente investiria em diversidade de inclusão.”
			E3	“A ideia é realmente que a gente prepare tanto os profissionais quanto os gerentes que contratam pessoas de uma forma diferente do que era feita no passado. Não só capacitar os profissionais internos pra evitar viés no momento de recrutamento e seleção. Também divulgamos essas vagas e parcerias com pessoas socialmente diversas, utilizamos muitas ferramentas para garantir cada vez mais e mais que a gente dê oportunidades pra uma diversidade maior de pessoas.”
			E4	“Agora com o ISG a gente tem uma questão importante de trazer tudo isso de uma forma prática, porque o investidor tá cobrando, o colaborador está cobrando.
			E5	“No recrutamento e seleção quando eu falo que a gente busca, enfim, gente de mente aberta, a gente sempre tenta entender um pouco do histórico da pessoa, assim, sabe como funciona o dia a dia de trabalho dela, na empresa atual ou na última experiência de trabalho...Essa versão da proximidade acaba trazendo também alguma coisa muito importante, que é a vulnerabilidade no mercado de trabalho. O impacto que a gente quer é um impacto social, eu não gosto de associar essa questão diversidade, inclusão a uma necessidade de mercado... ser um bom exemplo de uma empresa nesse sentido, então se a gente quer causar impacto positivo, a gente começa causando internamente pra gente sempre servir de exemplo para outras empresas também.”
			E7	“São regras básicas da economia da literatura, até que é a diversidade faz com que os negócios se tornem mais resilientes, em especial em momentos de crise, porque a diversidade de pensamento, a diversidade crítica permite com que novas ideias surjam.
		E8	“Se eu receber, suponhamos um grupo de duzentas pessoas LGBT para vir para uma <i>parade</i> aqui no Porto e eu precisar de ajuda, eu vou procurar de preferir realmente colaboradores dessa área, porque vão ser perfeitos para lidar com o meu público.”	
		4.2 Misto	E6	“Através do recrutamento e da seleção, é ir buscar pessoas com uns <i>backgrounds</i> diferentes a nível de nacionalidades, racial, mas ao mesmo tempo garantir que essas pessoas quando estão na empresa consigam ser elas próprias. O reforço em ser uma empresa LGBT <i>friendly</i> gerou impacto negativo de algumas pessoas, foi sentido um pouco em todos os mercados, mas eu só conheço assim de forma mais próxima a realidade portuguesa, o nosso exemplo, mas acredito que mercados mais da Europa do Norte como a Irlanda não deve ter sido um grande problema.”
		4.3 Indiferente	E9	“No recrutamento por acaso uma várias vezes tivemos pessoas que são gays ou lésbicas a trabalhar cá, mas isso é uma coisa que não faz parte do processo seletivo, porque não sei como dizer, então não vou fazer a pergunta durante a entrevista, mas é claro que essas pessoas já sabem que vem cá trabalhar é um ambiente amplamente frequentado por gays, porém não é uma política de recrutamento.”

Tema	Categoria	Subcategoria	Entrevista	Excertos
Papel das empresas na sociedade	1 - Papel desempenhado pelas empresas na construção de uma sociedade mais inclusiva	1.1 Papel social	E1	“Eu acho que a empresa, sobretudo como a empresa ligada ao ramo da educação tem que sair dos seus muros e buscar um trabalho social, isso a gente faz também em algumas associações lá da nossa cidade.”
			E3	“Temos que extrapolar o ambiente empresarial, temos que ser um agente de transformação social também, sair da bolha da empresa. É uma mudança que precisa ser sentida no social mesmo.”
			E5	“Isso que a gente tem, como toda e qualquer empresa, tem um papel muito importante na mudança social. E quando a gente fala em abrir vagas afirmativas, ofereceu oportunidade de trabalho, não só de trabalho, mas em ajudar no crescimento para essas pessoas. Esse é o nosso papel.”
			E6	“Eu acho que é tentar fazer com que a sociedade se torne cada vez mais diversa e inclusiva.”
			E9	“Proatividade da parte da empresa para uma sociedade mais inclusiva, acho que temos um papel mais do que qualquer outro restaurante.”
		1.2 Mudança de mindset do mercado	E2	“Eu acho que o segundo setor tem um por um e aí as empresas e a Danone nisso tudo tem papel superimportante de sair na frente e conseguir porque isso que isso vai movimentar o mercado, vai movimentar os profissionais, vai movimentar as empresas parceiras e aí sucessivamente... A gente acaba mudando a forma como as pessoas enxergam, criando novos <i>mindsets</i> ”
			E4	“Eu acho que as organizações, elas têm um papel bem importante como promoção da pauta, até porque é um espaço de geração de emprego e oferecimento de produtos, serviços, então acho que tem um lugar também de educação.”
			E7	“O que aquela empresa faz em nome daquele produto? Quais as qualidades positivas? É um bocadinho desse mindset que nós tentamos passar e eu também preciso perceber aqui a realidade empresarial em Portugal.”
		1.3 Oferecer oportunidades sem vieses pessoais	E8	“Para a sociedade ser mais inclusiva é exatamente isso, que a empresa contrate profissionais para trabalhar para desempenhar as tuas tarefas e que dentro do horário do trabalho seja isso que seja tomado em conta.”

Tema	Categoria	Subcategoria	Entrevista	Excertos
Papel das empresas na sociedade	2 - Papel específico que a empresa onde trabalha desempenha	2.1 Dar oportunidades	E1	“O nosso papel é justamente de enxergar isso como um viés possível pra que a gente consiga realmente fazer com que as pessoas tenham acesso a todos os tipos de direitos e todos os tipos de acesso a tudo que é possível dele ter acesso.”
			E2	“A gente vê tanto papel social da Danone com isso, tanto uma reparação histórica, a gente dá oportunidades, né? Dar lugar pra que as pessoas que sempre deveriam ter ocupado esses lugares, consigam ocupar esses lugares.”
			E5	“Exatamente, então é muito nisso, não é só dar oportunidade, é dar oportunidade que tentar desenvolver também, para que essa pessoa, futuramente se sair da Caju ou qualquer outra coisa que consiga crescer em qualquer lugar.”
		2.2 Acesso à saúde	E3	“Nós temos uma premissa, uma vez que nós somos uma empresa de saúde que faz medicamentos, procuramos garantir que esses medicamentos, que os nossos estudos clínicos consigam chegar nas diversas distintas populações.”
		2.3 Mudança de mindset do mercado	E4	“E a Mais, ela tem um papel nisso tudo. Acho que como uma grande provocadora e impulsionadora para promover esse espaço.”
			E6	“Isso de certa forma mostra o impacto que a gente pode ter nas sociedades onde a gente está, nos mercados onde a gente opera. E o facto da gente conseguir ter esse impacto social forte faz com que a empresa sinta uma responsabilidade extra em contribuir para o progresso nessas áreas.”
		E7	“Uma organização LGBT+ que representasse o setor ao mais alto nível, com o governo, com as instituições públicas ou estratégicas públicas, etc. E foi aí que nasceu, foi desse propósito, desta visão, com outros sócios fundadores, associados, fundadores que nasceu a Variações como forma de fazer também esta pressão política que faz parte para que as coisas aconteçam.”	
		2.4 Oferecer oportunidades sem vieses pessoais	E8	“Quando as empresas começarem a pensar exatamente dessa maneira, se focarem no aspeto profissional dos funcionários sem tomar em consideração das vidas pessoais, lhe garanto, a integração é total.”
		2.5 Papel Social	E9	“Proatividade da parte da empresa para uma sociedade mais inclusiva, acho que temos um papel mais do que qualquer outro restaurante.”

Tema	Categoria	Subcategoria	Entrevista	Excertos
Responsabilidade Social Empresarial	1 - Posicionamento face a RSE	1.1 Inclusão / Diminui as diferenças	E1	"Olha, eu acho que isso só abre espaço pra que a gente tenha condição de minimizar cada vez mais as diferenças."
			E4	"O instituto, ele vem com essa proposta muito focado no público LGBTIA+ de como entender essa inclusão da pessoa, no colo onde ela estiver dentro da sigla, mas uma inclusão de fato, gerando emprego, gerando renda, gerando educação, desenvolvimento e tudo mais."
			E9	"Acho que a inclusão social deveria ser para todos que trabalham, a inclusão é fundamental para diminuir as desigualdades que existem há tantos anos."
		1.2 Mudança de mindset do mercado	E2	"Eu acho que é o futuro desse papel, acho que não é mais só a gente olhar pra doação de produtos ou de parcerias... mas como que a empresa consegue fazer mudanças externas e também pressionar o sistema pra que as coisas elas mudem e que políticas sejam colocadas em práticas."
			E5	"É entendendo a nossa responsabilidade social como empresa, porque a gente tem uma responsabilidade social e essa responsabilidade ela tem que se estender. É muito além do que o mercado pede, mas sobre a nossa consciência."
		1.3 Alinhamento de prioridades	E3	"Para mim definitivamente foi um ganho muito grande ter uma centralização em deixar a companhia alinhada com as mesmas prioridades. Isso nos traz um senso principalmente de responsabilidade corporativa global, não individual."
		1.4 Essência da empresa	E6	"Sim, eu acho que é chave na vida, do que a vida de uma organização, mas por outro lado acho que tem a ver com quem é a empresa, com a cultura os valores a missão da empresa."
		1.5 Reflexo da sociedade	E7	"Mas isso é algo que reflete a sociedade, inclusive afeta as oportunidades de quem pode ser empresário em Portugal."
		1.6 Respeito	E8	"Para mim como responsabilidade social, o que é devido às empresas é uma atitude para com os funcionários de respeito."

Tema	Categoria	Subcategoria	Entrevista	Excertos
Responsabilidade Social Empresarial	2 - Como se aplica a RSE no caso da sua empresa?	2.1 Inclusão social	E1	"A Diversidade não só escola, mas a uma formação diferenciada, a valorização da sua própria cultura, da sua crença, da sua religião, da sua raça, enfim é uma forma da gente poder agregar cada vez mais essas diferenças, porque não é diferença na verdade, todo mundo é igual."
			E2	"Quando a gente fala sobre responsabilidade corporativa e acho que principalmente esse ESG a gente está falando sobre aterrissar essas ideias mais voltadas para o social, trazer números e práticas."
			E3	"A área de diversidade não está dentro da área de responsabilidade social, porém buscamos sinergia de ações de responsabilidade social, que tenham também esse viés positivo de buscar projetos de apoio com suas políticas e com seus guias que tenham um recorte de uma visão mais ampla de diversidade, o que parte de ações de responsabilidade social."
			E4	"Inclusive a responsabilidade social, se a gente olha o social como um todo, tudo abrange, o ser humano, a sociedade, então todo mundo precisa ter entendido e existir uma responsabilidade sobre aquela pessoa."
			E5	"O impacto que a gente quer é um impacto social. Eu não gosto de associar essa questão diversidade, inclusão a uma necessidade de mercado. Eu vou sim, pedir a sociedade para uma responsabilidade social que empresa tem."
		2.2 Criar um mundo melhor	E6	"A missão da IKEA, o propósito, a visão da IKEA é criar um melhor dia a dia para a maioria das pessoas."
		2.3 Visibilidade às minorias	E7	"Nós temos sempre a nossa consciência crítica presente e tentamos sempre combater e criada discriminação positiva de dar voz é a as pessoas que não fazem parte desta maioria."
		2.4 Oportunidades de emprego	E8	"É porque é responsabilidade social como no caso de um emprego seria uma responsabilidade a longo prazo, além da profissionalização dessa pessoa. Acaba por ser a longo prazo porque essa pessoa, se está sem emprego agora, mesmo que não tenha sucesso naquela empresa, já vindo com uma referência, como uma experiência, tenho mais possibilidades de encontrar outra."
		2.5 Diminuir as desigualdades	E9	"Acho muito importante as empresas terem essa consciência para diminuir as diferenças que já existem."

