

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado

Talita Waldisvosnave Tobias Bezerra

**GRUPOS DE AFINIDADE LGBTQIAPN+ NAS ORGANIZAÇÕES:
um olhar cor-de-rosa?**

Belo Horizonte
2022

Talita Waldisvosnave Tobias Bezerra

**GRUPOS DE AFINIDADE LGBTQIAPN+ NAS ORGANIZAÇÕES:
um olhar cor-de-rosa?**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Unihorizontes como Requisito Parcial à Obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jefferson Rodrigues Pereira

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Linha de Pesquisa: Relações de Poder e Dinâmicas das Organizações.

Belo Horizonte

BEZERRA, Talita Waldisvosnave Tobias.

B574g

Grupos de afinidade LGBTQIAPN+ nas organizações: um olhar cor de rosa?. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2022.

105p.

Orientador: Dr. Jefferson Rodrigues Pereira

Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado em Administração – Centro Universitário Unihorizontes.

1. Organizações - Diversidade - LGBTQIAPN+ I. Talita Waldisvosnave Tobias Bezerra. II. Centro Universitário Unihorizontes Programa de Mestrado em Administração. III. Título.

CDD: 658

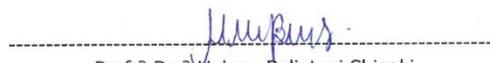


Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.
Centro Universitário Unihorizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado Acadêmico em Administração do(a) Senhor(a) **TALITA WALDISVOSNAVE TOBIAS BEZERRA** Nº. 752. No dia 11 de novembro de 2022, às 11:00 horas, reuniu-se no Centro Universitário Unihorizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, para julgar o trabalho final intitulado **"GRUPOS DE AFINIDADE LGBTQIAPN+ NAS ORGANIZAÇÕES: um olhar cor-de-rosa?"**, requisito parcial para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Relações de Poder e Dinâmica das Organizações**. Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão, **Prof. Dr. Jefferson Rodrigues Pereira** após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares da apresentação do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) candidato(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) candidato(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) candidato(a) e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADA**. O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) candidato(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou o(a) presente ATA, que foi assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 11 de novembro de 2022.


 Prof. Dr. Jefferson Rodrigues Pereira
 Centro Universitário Unihorizontes

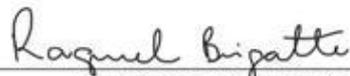

 Prof.ª Dr.ª Helena Belintani Shigaki
 Centro Universitário Unihorizontes


 Prof. Dr. Hélio Arthur Reis Irigaray
 FGV-Ebape

DECLARAÇÃO DE REVISÃO GRAMATICAL

Declaro, para os devidos fins, que eu, Professora Raquel Brigatte, doutora em Estudos da Linguagem pela PUC-Rio, CPF 002656926-44, revisei, tendo em vista as normas vigentes da Língua Portuguesa, a dissertação da aluna Talita Waldisvosnave Tobias Bezerra, intitulada “GRUPOS DE AFINIDADE LGBTQIAPN+ NAS ORGANIZAÇÕES: um olhar cor-de-rosa?”, apresentada ao Centro Universitário Unihorizontes.

Juiz de Fora, 30 de março de 2023.



RAQUEL BRIGATTE
Professora Credenciada

AGRADECIMENTOS

Os desafios sempre preencheram um espaço importante na minha vida. Nada que construí na minha trajetória foi tranquilo, e essa dissertação não seria diferente. Experimentei durante esta pesquisa uma das jornadas mais emocionantes e complexas da minha trajetória pessoal e profissional. Tive a oportunidade de pesquisar algo que considero tão importante e que me gera uma grande sede por conhecimento e, conseqüentemente, dedicação, porém conciliar tal empreitada com uma carreira no ambiente corporativo e várias outras demandas pessoais sem dúvidas me tornou uma pesquisadora, profissional e ser humano melhor.

Por isso, agradeço inicialmente ao meu orientador Prof. Jefferson Rodrigues Pereira, por ter acreditado no meu potencial e ter sido extremamente dedicado a esta pesquisa. Ele não só me orientou como esteve empolgado e me incentivou durante todo o período, guiando-me com sabedoria e paciência, mas, além de tudo, com entusiasmo pelo que faz! Em diversos momentos, ele me resgatou dos desvios e me trouxe para a estrada novamente com seu foco.

Agradeço a Unihorizontes, de maneira geral, pela oportunidade de cursar esse mestrado e realizar mais um sonho. Aos professores e professoras que apontaram o percurso ao longo desse tempo e que contribuíram com o conhecimento e a visão crítica construída nesse período. Sem dúvida conhecimento é o que levamos para a vida.

Aos professores Doutores que tanto admiro Arthur Irigaray e Nairana Caneppele, pelas contribuições na banca de qualificação.

Agradeço especialmente aos 15 profissionais LGBTQIAPN+ que participaram desta pesquisa e abriram seus corações, além do seu tempo, que atualmente é raro e concorrido. Sem a contribuição dessas pessoas, não seria possível realizar uma pesquisa de qualidade.

A minha companheira de vida Fernanda, que sabe melhor do que ninguém o que representou em nossas vidas esses anos de dedicação a este trabalho. Obrigada, por

respeitar e acolher as minhas escolhas, apoiando-me e pacientemente entendendo que o processo de pesquisa é solitário e de muita dedicação. Ela tornou tudo mais suave no meio desse turbilhão.

Reconheço, também, o papel dos meus amigos e familiares que entenderam as minhas ausências e caminharam me apoiando nesse trajeto.

Ao meu pai, em memória, que, apesar de ter não ter visto nenhuma das minhas conquistas acadêmicas por ter falecido antes mesmo de entrar na graduação, durante o período que estive nesse plano, dedicou-se única e exclusivamente para que eu pudesse estudar, mesmo com tantas limitações financeiras e de saúde, ele sem dúvida estaria muito orgulhoso desse feito.

À minha mãe, Josefa Jose Bezerra, que, mesmo sem ter tido acesso à educação e formação, esteve constantemente me incentivando. Ainda que passando por diversos problemas de saúde durante esse período da dissertação e precisando do meu suporte, ela me apoiou para não perder prazos e desistir do processo.

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

(Santos, Boaventura de Sousa)

RESUMO

O objetivo deste estudo é analisar em que medida os coletivos de diversidade voltados ao público LGBTQIAPN+, estruturados em empresas privadas no Brasil, atuam nas organizações frente a sua proposta de fomento à diversidade e inclusão dos grupos minoritários no ambiente laboral. Utilizando como quadro teórico a diversidade no ambiente organizacional e sua relação com os grupos de afinidade, na tentativa de incluir os grupos minorizados nas organizações, eu desenvolvi uma pesquisa teórico empírica, na qual entrevistei trabalhadores LGBTQIAPN+ que atuam como voluntários nos grupos de afinidade. Com a devida autorização dos participantes, suas entrevistas foram transcritas e submetidas à análise crítica de discurso. A pesquisa revelou que os grupos de afinidade foram criados de forma institucional, pelas organizações, com objetivo de criarem espaços seguros para a discussão e promoção da diversidade. Identificamos que a criação desses programas ocorreu no mesmo período, demonstrando que tem acontecido uma tendência de mercado. A maior parte desses grupos de afinidade são totalmente compostos pelos trabalhadores que atuam como voluntários, foi identificado uma baixa adesão dos níveis operacionais nesses coletivos, o que ainda demonstra um modelo elitista e consequentemente excludente. O estudo revelou que apesar de existir uma evolução representativa acerca de discutir o tema de diversidade e um forte discurso de torná-lo parte da cultura das organizações, não foram observadas ações efetivas para promover uma mudança nas estruturas que promovem a inclusão e o pertencimento do coletivo LGBTQIAPN+. Em relação a presença de grupos mais excluídos e vulneráveis, como pessoas trans ou não-binárias ainda existe um cenário de baixa inclusão mantendo essas pessoas à margem de ambientes de trabalho, repercutindo características culturais da sociedade. Como contribuição acadêmica, esse estudo buscou explorar a estrutura, relações de poder e impactos desses grupos de afinidade, repercussão social, aspectos de inovação desse assunto pouco explorado, seja no Brasil ou exterior.

Palavras-chave: Diversidade nas Organizações. Grupos de Afinidade. LGBTQIAPN+. Coletivos de Diversidade. Discurso.

ABSTRACT

The goal of this study is to analyze the extent to which diversity collectives aimed at the LGBTQIAPN+ public, structured in private companies in Brazil, act in organizations in the face of their proposal to promote diversity and inclusion of minority groups in the work environment. Using as a theoretical framework the diversity in the organizational environment and its relationship with affinity groups, in an attempt to include minority groups in organizations, an empirical research was developed, in which we interviewed LGBTQIAPN+ workers who act as volunteers in affinity groups. With the proper authorization of the participants, their interviews were transcribed and submitted to critical discourse analysis. The research revealed that affinity groups were created institutionally, by organizations, with the purpose of creating safe spaces for discussion and promotion of diversity. We identified that the creation of these programs took place in the same period, evidencing a market trend. Most of these affinity groups are entirely composed of workers who act as volunteers, with a low adherence of the operational levels in these groups being identified, which still demonstrates an elitist and, consequently, exclusionary model. The study revealed that, despite the existence of a representative evolution regarding the debate on the theme of diversity and a strong discourse in order to make it part of the organizations' culture, effective actions are not observed to provide an effective change in the structures that promote diversity. inclusion and belonging to the LGBTQIAPN+ collective. Regarding the presence of more excluded and vulnerable groups, such as trans or non-binary people, a scenario of low inclusion persists, keeping these people on the margins of work environments and reflecting cultural characteristics of society. As an academic contribution, this study sought to explore the structure, power relations and impacts of these affinity groups, a subject little explored in Brazil and abroad.

Keywords: Diversity in Organizations. Affinity Groups. LGBTQIAPN+. Diversity Collectives. Speech.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de publicações no campo das organizações por ano	46
Gráfico 2 - Tipos de diversidade por abordagem	49



LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Faixa salarial média

37



LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais termos utilizados nos estudos sobre gênero e sexualidade	25
Quadro 2 - Aspectos legitimadores da diversidade	28
Quadro 3 – Identificação das empresas	53
Quadro 4 – Identificação dos sujeitos de pesquisa	59
Quadro 5 – Fala dos entrevistados	68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

D&I - Diversidade e Inclusão

GT - Grupo de Trabalho

LGBTQIAPN+ - Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros, Queers, Intersexuais, Assexuais / Arromânticas / Agênero, Pansexuais / Polissexuais, Nãobinárias e mais)

ODS - Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU - Organização das Nações Unidas

PcD - Pessoa com Deficiência

RH - Recursos Humanos

T&D - Treinamento e Desenvolvimento

CVM - Comissão de Valores Mobiliários

ESG - *Environmental, Social and Corporate Governance*

SUS - Sistema Único de Saúde

ERG - *Employee Resource Group*

SUMÁRIO

O INÍCIO DE TUDO	15
1 INTRODUÇÃO	18
1.1 Objetivo Geral	21
1.2 Objetivos Específicos	22
1.3 Justificativa	22
2 REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1 Breves apontamentos sobre sexualidade e suas conexões com diversidade	24
2.2 A arena da diversidade nos ambientes organizacionais	29
2.2.1 Os [des]caminhos da diversidade sexual nas organizações	32
2.2.2 Diversidades (no plural)	35
2.3 Coletivos de afinidade LGBTQIAPN+: De que grupos estamos falando?	41
2.4 Estudos recentes sobre diversidade no campo das organizações	45
3 PERCURSO METODOLÓGICO	52
3.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa	52
3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa	53
3.3 Unidades de observação	53
3.4 Técnicas de coleta de dados	54
3.5 Estratégia de análise dos dados	57
4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	61
4.1 Perfil dos entrevistados	61
4.2 Formação e atuação dos Grupos de Afinidade	65
4.3 “Políticas de Diversidade nas organizações: Uma questão de discurso?”	72
4.4 Grupos de Afinidade LGBTQIAPN+: Um olhar cor-de-rosa?	78
4.5 Alinhamento com os discursos sociais: De que inclusão estamos falando?	84
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
REFERÊNCIAS	98
APÊNDICE A	104
APÊNDICE B	105

O INÍCIO DE TUDO

Antes de introduzir esta dissertação de mestrado, considero importante explicar o meu lugar de fala para contextualizar para a pessoa leitora. Quando eu ainda era criança, cresci em um subúrbio chamado Jardim Brasil, na cidade de Olinda, que fica no estado de Pernambuco. Eu vivenciei uma infância de muitas privações financeiras e fases de extrema pobreza, como produto do meio em que convivemos. Todos os meus amigos de infância sem exceção seguiram por caminhos da marginalização ou da maternidade precoce, nos quais a continuidade dos estudos e da formação profissional é impedida pela busca da sobrevivência.

Ressalvo esse cenário porque, apesar de ter uma pré-adolescência conturbada junto aos colegas e ter começado a trabalhar formalmente aos 14 anos, eu logo comecei a almejar uma carreira profissional de sucesso ainda cedo e sonhava com o mundo corporativo. Como toda jovem com pouco recurso e falta de acesso ao ensino básico de qualidade, tive dificuldade de passar na universidade federal e até mesmo de pagar a taxa de inscrição para prestar o vestibular. Tive acesso ao ensino superior através do Prouni, que é um programa do governo que concede bolsas em faculdades particulares em troca de subsídios fiscais.

Dessa forma, cursei uma graduação em administração de empresas e me dediquei extremamente às oportunidades de estágio e emprego que tive, buscando incansavelmente ser a profissional com mais disponibilidade e entregas para que pudesse ter visibilidade e ascensão. A essa altura, já tinha entendido que a minha origem e classe social tinham me colocado em um lugar com menos acessos que os colegas de profissão que tiveram boa educação e cursos de formação técnica, inglês e outras ferramentas importantes que os diferenciavam no mercado de trabalho.

Além do entendimento das questões de formação, comecei também a identificar que como mulher, lésbica e nordestina estaria em condição de desigualdade na busca do sonho de ser uma executiva de sucesso. Afinal, as grandes multinacionais estão no Sudeste com equipes formadas por homens, cisgêneros, héteros e brancos em sua maioria. No decorrer desta pesquisa, iremos verificar nas estatísticas que esse ainda

é um quadro predominante atualmente, e decorre daí a minha identificação com o tema.

Nessa linha de extremo esforço e dedicação, trabalhando doze (12) a quatorze (14) horas por dia em média durante toda a trajetória, costumo dizer que, sangrando, eu cheguei a uma posição executiva de uma multinacional siderúrgica localizada em Belo Horizonte, onde atuo há quase 10 anos em uma longa trajetória construída por vários cargos e experiências. Nos primeiros anos, ocultei a minha orientação afetivo-sexual, pois tinha receio dos eventuais impactos nas minhas oportunidades e sentia que era um ambiente ainda permissivo a falas preconceituosas. Uma empresa centenária composta por 90% de homens dentro daqueles padrões comentados no início do texto não fugiria a regra.

Com o passar dos anos, fui assumindo novas posições, sendo cada vez mais respeitada no ambiente corporativo e me empoderando em processos terapêuticos, foi quando finalmente naturalizei ser uma mulher lésbica com todos do meu ciclo de convivência no trabalho. A partir desse momento, passei a me posicionar de maneira mais formal defendendo a criação de um programa de diversidade. Também passei a atuar em iniciativas e movimentos sociais que buscassem a formação e inclusão de profissionais marginalizados como pessoas transexuais, para que mais pessoas tivessem oportunidades de carreira e ascensão, esse, sem dúvidas, é o grupo ainda mais marginalizado das organizações.

O fato de sentir na pele a vivência de pessoa LGTBQIAPN+ certamente me deixou mais sensível ao entendimento da dor e à defesa de lugares diversos, mas também um entendimento social de privilégios e equidade gerou em mim essa consciência política e social. Daí surgiu o interesse de contribuir para mudança desse cenário e de participar de forma efetiva nesse movimento na organização.

O movimento dos programas de diversidade nas organizações era algo novo no mercado, quando a organização em que atuo criou o programa de diversidade, em 2019, no modelo de atuação com grupos de afinidade. Desde a criação, estou envolvida em diversos papéis de forma voluntária em paralelo à posição em que trabalho tecnicamente, seja como aliada ou embaixadora, e, apesar dos esforços do

time voluntariado, são perceptíveis a meu ver as resistências das organizações para evoluir com o assunto de forma prática. Desde então, percebo um otimismo coletivo dos grupos minorizados a respeito dos programas criados e muitas expectativas. A possibilidade de contribuir com a “mudança do mundo” partindo da atuação nesses programas pode gerar um olhar cor-de-rosa para o tema que ainda tem muito a ser explorado.

Desde então, durante o processo do mestrado, entendi que, além da prática corporativa do assunto, despertei o interesse pela pesquisa na área, pela oportunidade de aprofundar sobre o quão genuínas são essas ações e os impactos que podem reverberar para a comunidade LGBTQIAPN+ na prática, mesmo sendo uma profissional especialista em logística. Dessa forma, espero que vocês apreciem a leitura e que ela ajude com reflexões críticas sobre as atuais realidades das empresas e que, assim, este trabalho de alguma forma contribua para que tenhamos uma sociedade mais justa para todas as pessoas com bastante diversidade e, principalmente, com muita inclusão.

1 INTRODUÇÃO

A diversidade está sendo cada vez mais discutida no campo empresarial, com foco na força de trabalho e em suas diferenças. Aspectos como raça, orientação sexual, gênero, limitações físicas e idade demonstram a heterogeneidade que existe na sociedade demandando que as organizações busquem um equilíbrio entre produtividade, inovação, lucro e justiça social (SARAIVA; IRAGARAY, 2009).

A temática da diversidade emergiu após 1980, nos estudos organizacionais com a visão de que inclusão de minorias historicamente invisibilizadas e/ou marginalizadas poderia contribuir para um ambiente de trabalho mais diversificado e igualitário, gerando, dessa forma, um senso de pertencimento aos indivíduos que fazem parte da organização. Cita-se igualmente a possibilidade de propiciar ambientes internos mais positivos por meio de equipes compostas por distintas experiências e habilidades (ALVES; GALEAO-SILVA, 2004).

De uma forma geral, a diversidade tem sido discutida em dois aspectos principais. De um lado, temos os programas internos voltados das organizações para desconstrução e conhecimento das temáticas para todos os níveis das empresas, além do posicionamento em redes sociais para alcance e influência da sociedade. De outro, há políticas de ações afirmativas que buscam criar mecanismos pela legislação para inclusão dessas minorias por meio de sistemas de cotas e outros formatos que encontram maiores barreiras, por parte da sociedade, em função da legitimação de um discurso de “meritocracia” (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

À luz de uma abordagem econômica, boa parte dos estudos que envolvem a diversidade no ambiente organizacional têm centrado suas análises em sublinhar como um ambiente de trabalho mais diversos pode trazer ganhos, em especial financeiros e de marca, para as organizações, articulando, para tal, uma retórica de discurso gerencialista a uma lógica de inclusão e justiça social (MERYYS, 2003; ARANHA, 2018). Na outra margem, temos estudos que se fundamentam em abordagens críticas a fim de discutir os descaminhos do discurso da diversidade nas organizações, bem como seu distanciamento com o nível prático (SARAIVA; IRAGARAY, 2009; ARANHA, 2018).

Os discursos empresariais possuem diferentes níveis e frentes de atuação, buscando sua legitimidade por meio da adoção de programas de diversidade cujas aplicabilidades sejam notadas tanto pelo público interno quanto externo da empresa (GONÇALVES *et al.*, 2016). Nesse contexto, cabe destacarmos que, com os avanços da pauta de diversidade, várias organizações criaram programas internos operando com grupos de afinidade nos eixos principais para discussão das temáticas a eles sensíveis (ONYEADOR; HUDSON; LEWIS, 2020). A estrutura, o funcionamento e a atuação dos coletivos de afinidade compõem as pautas da gestão da diversidade das organizações, sendo seu modelo um reflexo do discurso das empresas em torno do desenvolvimento das suas políticas e práticas de diversidade e inclusão (DENNISEN; BENSCHOP; VAN DEN BRINK, 2020).

Esses grupos, também chamados de coletivos de diversidade ou ERGs (*Employee Resource Groups*), são compostos por trabalhadores, que se reconhecem e/ou apoiam em eixos de raça, orientação afetivo-sexual, pessoas com deficiência ou mesmo com características semelhantes. Eles se reúnem com o objetivo de se fortalecer, debater e atuar propondo ações para as demandas do coletivo (WELBOURNE; ROLF; SCHLACHTER, 2017). Importante destacarmos ainda que os ERGs são grupos de voluntários liderados por funcionários que podem ter ou não número definido de membros, de acordo com a política de cada organização, e são dedicados a promover um ambiente de trabalho mais diverso e inclusivo, considerando, para tal, a missão, os valores, as metas, as práticas de negócios e os objetivos da organização (WELBOURNE; ROLF; SCHLACHTER, 2017).

Na busca desse alinhamento de discurso, as organizações têm se estruturado principalmente em torno de iniciativas comunicacionais e treinamentos com forte viés educacional, criação de coletivos de afinidade (VAN AKEN *et al.*, 1994; WELBOURNE *et al.*, 2017), criação de canais de denúncia que buscam apurar denúncias de preconceito e outros tipos de violências (ANISMAN-RAZIN *et al.*, 2018), políticas afirmativas e de quotas para contratação de pessoas minorizadas (VAN LAER; JANSSENS, 2011), além da criação de códigos de conduta e tentativa de implementação de uma nova cultura organizacional, ainda que pouco discutidos na literatura nacional e internacional (BATHIA TARI; ANNABI, 2020), estudos acerca dos grupos de afinidade têm identificado que, na visão dos empregados, esses grupos

podem gerar, entre outros aspectos, *networking* e visibilidade diante da alta gestão (WELBOURNE; ROLF; SCHLACHTER, 2017), apoio emocional e troca de conhecimento (ONEYADOR, 2020).

Já para as organizações, as principais vantagens estão associadas à maximização de seu potencial de atração e retenção de pessoas (SHEMLA *et al.*, 2016), a ganhos de imagem e reputação, por assumir um papel público de socialmente comprometida (COX; BLAKE, 1991), a relatórios de *Environmental, Social and Corporate Governance* (ESG) (CARDOSO, 2021), além de promover um clima mais apto à execução do trabalho e redução de conflitos

Na condução deste estudo, optamos por nos debruçar sobre o recorte do grupo de afinidade composto por Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros, Queers, Intersexuais, Assexuais / Arromânticas / Agênero, Pansexuais / Polissexuais, não binárias e mais (LGBTQIAPN+) em virtude de uma percepção de que as ações práticas em relação a esse coletivo tinham uma menor ênfase, apesar das organizações apresentarem discursos semelhantes sobre todos os eixos (BYRNE *et al.*, 2021). A prática identificada sobre a ótica de trabalhadores LGBTQIAPN+ que compõem esses grupos ratifica que os programas de diversidade atuam com maior ênfase em alguns coletivos. Quando se trata de políticas de diversidade, as pessoas parecem mais propensas a aceitar a diversidade étnica, social e de gênero, e permanecem resistentes à orientação sexual (OZKAZANC-PAN, 2019).

A adoção do recorte aqui realizado também é respaldada se considerarmos o contexto social que envolve esse público. O Brasil registrou 329 mortes de pessoas LGBTQIAPN+ no ano de 2019, segundo relatório do Grupo Gay da Bahia (GGB, 2020). Segundo a entidade, foram 297 homicídios (90,3%) e 32 suicídios (9,7%), o que representa a média de uma morte a cada 23 horas. Considerando este contexto, reporta-se às colocações de Rios (2012), segundo a qual a homofobia é uma categoria de discriminação e preconceito voltado contra homossexuais. A discriminação nas organizações pode revelar-se de forma direta: quando um funcionário recebe um tratamento diferenciado, sendo favorável pelo fato de permanecer a um determinado grupo; e de forma indireta quando se identifica de maneira incorpórea, disfarçada, mas que deixa evidente àquele indivíduo que ele não faz parte do grupo dominante, no

qual ele não está inserido, fazendo piadas e comentários inconvenientes. Assim, a discriminação ocorre tanto de maneira direta ao proporcionar um tratamento distinguido, excludente, quanto indireta, por meio de um arsenal de violência simbólica silenciada nos domínios organizacionais (COSTA, 2019).

Notavelmente, as organizações que atuam com ações voltadas para a temática da Diversidade e Inclusão (D&I) comumente encontram barreiras e limitações no preconceito estrutural e/ou silencioso, fato que obriga as organizações que efetivamente querem trabalhar com essas ações a irem além de ações educativas como treinamentos e palestras motivacionais, por exemplo, em seus esforços de diversidade (ONYEADOR; HUDSON; LEWIS, 2020).

Desse modo, é relevante que se traga à tona as percepções dos LGBTQIAPN+ a respeito do discurso da diversidade das organizações já que o trabalho em si, segundo Antunes (2015), é um dos principais meios de se inserir os sujeitos nas estruturas sociais. Assim, quando esse local se apresenta segregativo e discriminatório, os indivíduos são afetados em outras esferas, em outros aspectos essenciais, não apenas na privação do seu exercício pleno das atividades.

Nesse sentido, a análise do modo como as iniciativas de diversidade repercute sobre os coletivos LGBTQIAPN+ pode trazer contribuições significativas tanto para os integrantes desses grupos quanto para a organização e a sociedade. Ademais, apesar de toda popularidade de discursos associados à gestão da diversidade, os efeitos dessas práticas são pouco estudados, e as organizações tendem a implementar discursos sedutores, porém vazios e pouco consistentes (DENNISEN; BENSCHOP; VAN DEN BRINK, 2020). Partindo das discussões previamente traçadas, o presente estudo tem como questionamento norteador: **Como os coletivos de diversidade LGBTQIAPN+ atuam no ambiente organizacional frente a sua proposta de fomento à diversidade e inclusão dos grupos minoritários no ambiente laboral?**

1.1 Objetivo Geral

Analisar em que medida os coletivos de diversidade voltados ao público LGBTQIAPN+, estruturados em empresas privadas no Brasil, atuam nas

organizações frente a sua proposta de fomento à diversidade e inclusão dos grupos minoritários no ambiente laboral.

1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar como se estruturam os grupos de afinidade LGBTQIAPN+ nas organizações contempladas nesta pesquisa;
- b) Analisar em que medida os discursos organizacionais pró-diversidade se materializam em práticas organizacionais de inclusão e justiça social;
- c) Analisar em que medida os discursos das organizações em questão estão alinhados com as pautas sociais de movimentos LGBTQIAPN+.

1.3 Justificativa

Justifica-se o presente estudo como contribuição acadêmica em virtude de a presente pesquisa explorar algumas potencialidades da temática dos grupos de afinidade nas organizações, ainda pouco explorados em periódicos internacionais e inexistentes no Brasil. A pauta da diversidade tem sido explorada nos últimos anos, com um extenso incremento após 2018, porém com foco na perspectiva individual, não do coletivo. Em vista disso, este trabalho pretende analisar o discurso e a prática da diversidade no ponto de vista dos empregados que compõem esses grupos de afinidade.

De acordo com Ribeiro *et al.* (2020), os grupos minorizados, sobressaindo o LGBTQIAPN+, encontram dificuldades no acesso ao trabalho, pelas violências vivenciadas. Existem frequentes relatos de assédios, discriminação e outras micro agressões a tais grupos nos ambientes organizacionais quando já estão empregados. Portanto, eles se fortalecem e buscam romper as barreiras de preconceito e exclusão nesses ambientes organizacionais por meio dos coletivos. Nesse sentido, é válido explorar como esses coletivos se estruturam, atuação e limitações.

No âmbito organizacional, este estudo se justifica por auxiliar os coletivos LGBTQIAPN+ no que se refere à prática das políticas de igualdade e promoção de oportunidades entre indivíduos socialmente marginalizados, para análise da efetividade. Nessa perspectiva, torna-se conveniente inquirir a representatividade do

discurso e práticas organizacionais sobre Diversidade e Inclusão, em relação a suas possíveis consequências sobre o indivíduo e impacto sobre a sociedade (ARANHA, 2018). É importante que a discussão da pauta organizacional saia do campo apenas do discurso e que a lacuna atualmente existente tenha evoluções, para que o discurso esteja alinhado às práticas a que as organizações se propõem e promovem.

Estabelecer responsabilidade organizacional com metas objetivas de diversidade, equidade e inclusão também é parte essencial para as organizações, que deveria ir muito além do discurso. A maneira mais eficaz de alcançar maior equidade nas organizações é implementar estruturas de prestação de contas; esta tem se mostrado a abordagem mais eficaz para melhorar a representação de mulheres e pessoas negras. Para se tornarem verdadeiramente diversas e inclusivas, as organizações precisam garantir que executivos, unidades e comitês sejam responsáveis pelas metas de diversidade, equidade e inclusão — e que a liderança tenha a capacidade e o mandato de responsabilizar as unidades para que os grupos de afinidade consigam atuar de forma efetiva (ONYEADOR; HUDSON; LEWIS, 2020).

No âmbito social, é válido colocar que, na busca da validade social, as organizações investem em práticas não discriminatórias, visando serem percebidas como mais socialmente responsáveis do que outras. Porém, é importante considerar a efetividade e os desdobramentos dos discursos a favor da diversidade. Os programas de gestão da diversidade ficam a cargo das estratégias organizacionais, e essas políticas de inclusão de grupos são particularmente ambíguas em virtude de diversos interesses. As organizações privadas existem para obter fins lucrativos, e o balanceamento desses interesses pode ser visto de forma complementar e impulsionadora ou apenas como estratégias de marketing. É relevante que a sociedade consciente do cenário ocupe um lugar de monitoramento e consumo consciente dessas marcas que se propõem a serem mais diversas e inclusivas, para que, dessa forma, tenhamos um avanço sobre a justiça social.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, a abordagem teórica utilizada como embasamento na construção deste estudo é apresentada, traçando discussões que permeiam a diversidade e os coletivos de diversidade nas organizações.

2.1 Breves apontamentos sobre sexualidade e suas conexões com diversidade

O interesse pela sexualidade foi considerado impactante em diversos momentos históricos, principalmente para estimular ponderações, validando códigos morais e provocando inúmeras reações acerca do assunto, tornando-se algo mais temeroso e complacente. Com o passar do tempo, a sexualidade foi descrita como uma força potente, algo influente sobre a economia, vida cotidiana e saúde das pessoas. E, se o sexo tinha toda essa relevância e impacto, era preciso entendê-lo melhor e estudá-lo, examinar ao nível dos detalhes (SALES, 2017).

De acordo com Foucault (2014), o sexo se tornou uma questão de vigilância no passado, pela necessidade de vigiá-lo e regulá-lo. Em outras palavras, existia uma grande preocupação em desenvolver sistemas para compreender de maneira detalhada e produzir verdades padronizadas em reação ao sexo. Exatamente essa “vontade de saber” dá subtítulo ao primeiro volume da História da Sexualidade, do mencionado autor.

De uma forma geral, a conduta sexual da população transforma-se objeto de importância, estudo e interferência do poder para que se torne um instrumento de controle (FOUCAULT, 2014). As predileções se voltam às expressões de sexualidade classificadas menos tradicionais, como a masturbação, homossexualidade e a sexualidade feminina. Dessa maneira, surge, então, um padrão hierárquico que determina o que é bom e ruim, o que é certo e errado. Resultante desse cenário, manifestaram-se a figura do sodomita e a da mulher ganhando contornos jamais vistos (FOUCAULT, 2014).

Assim sendo, Sales (2017) elucida que esta diferenciação entre os corpos não foi consequência dos processos da ciência, e sim dos questionamentos existentes naquela época sobre o papel da mulher na sociedade, fazendo-se crucial justificar a manutenção da desigualdade. Moralistas e filósofos do iluminismo, muito antes desse período, teriam proposto a diferença entre os sexos, antes mesmo de um respaldo científico (SALES, 2017).

Estes fatos constatarem como as sexualidades fora dos modelos ortodoxos foram analisadas e ajudam a entender muitos dos vieses e preconceitos que se estabelecem até os dias de hoje. Nesse contexto de repressão, manifesta-se pela primeira vez o termo “homossexualidade”. Fausto-Sterling (2001) evidencia que a expressão apareceu no ano de 1869, no texto de um reformador do direito alemão que sugeria criminalizar as práticas de sodomia.

Weeks (2000) assente que a expressão tenha surgido em 1869, mas concede sua origem a um escritor austro-húngaro, Karl Kertbeny, que diferia da condenação da sodomia. A finalidade do mencionado escritor seria mostrar a homossexualidade como uma variável normal da expressão da sexualidade humana dentro de uma linha contrária aos padrões ortodoxos do período. Este mesmo escritor teria cunhado a expressão “heterossexualidade”. Fausto-Sterling (2001), no entanto, defende que o termo surgiu depois, em 1880, numa obra alemã que também se posicionava defendendo a homossexualidade como uma variável.

Nessa circunstância, fica evidente que as práticas homossexuais são relatadas há muito mais tempo. O conceito predominante no mundo pagão era o de afrodisia, e as relações entre homens faziam parte do cenário local desde a Grécia antiga (FOUCAULT, 1984). Os gregos não partilhavam do binarismo homossexualidade-heterossexualidade, que veio a se instalar posteriormente.

A homossexualidade, como conjunto de identidade, é uma invenção do século XIX. O sexo entre iguais, ainda que seja uma prática observada ao longo de toda a história, manifestou-se neste período como um distúrbio, classificada no código de doenças, em contraposição à proclamada normalidade da heterossexualidade (SALES, 2017).

Sob a perspectiva freudiana, a homossexualidade pode ser compreendida como resultado de uma série de fenômenos (SALES, 2017). Freud se referiu ao tema pela primeira vez no texto: Os três ensaios sobre a teoria da sexualidade. No campo de gênero e sexualidade, existem diversas definições para as diversas formas de vivência e expressão da sexualidade. Nesse trabalho, vamos explorar os principais grupos minoritários trabalhados nas organizações, porém com foco nas identidades de homossexuais, pessoas transexuais e travestis, que são aquelas que aparecem com mais frequência no campo de pesquisa dos grupos de trabalho LGBTQIAPN+ desta dissertação, assim como nas grandes organizações e suas políticas de diversidade sexual. Importante aqui destacarmos a existência de diversos termos utilizados nos estudos sobre gênero e sexualidade, conforme apresentado no quadro 1 a seguir.

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

CONCEITO	DEFINIÇÃO APROXIMADA
Sexo	É uma classificação biológica e está relacionada à produção hormonal, capacidade reprodutiva e genitália. Está no nível “machos” e “fêmeas”. Indica como a pessoa foi identificada ao nascer.
Gênero	Pode ser compreendido como uma construção sociocultural que tem início mesmo antes do nascimento. Determina expectativas sociais, acesso a oportunidades e definição dos papéis esperados de homens e mulheres.
Identidade de Gênero	É o gênero com o qual a pessoa se identifica e cujo reconhecimento reivindica. Pode ou não estar alinhado ao gênero atribuído no nascimento.
Cisgênero	Abrange a pessoa que se identifica com o gênero atribuído no momento do nascimento.
Intersexual	Pessoa que nasceu com as características biológicas dos dois sexos. No passado, costumava ser chamada de “hermafrodita”.
Homem Transexual	Pessoa que reivindica reconhecimento social e legal como homem. No nascimento, foi identificada como do sexo feminino.
Mulher Transexual	Pessoa que reivindica reconhecimento social e legal como mulher. No nascimento, foi identificada como do sexo masculino.
Travesti	Trata-se de uma identidade em disputa, eminentemente latino-americana, e não há consenso absoluto acerca da melhor definição. Algumas travestis são pessoas que não se identificam como classificação binária homem-mulher, e entendem-se como integrantes de um terceiro gênero. O processo de identificação pode ser chamado de posicionamento político e recortes de classe e raça, sobretudo, como se verá mais à frente. Deve-se utilizar o antigo feminino, ou seja, “a travesti”.
Não Binário	Pessoa que não se identifica com nenhum dos gêneros ou se percebe como uma combinação deles. Refuta o sistema binário homem-mulher. Em inglês, <i>Genderqueer</i> .
Orientação afetivo-sexual	Identifica a atração afetivo-sexual. Não tem linearidade obrigatória como transgênero e também pode ter diferentes orientações afetivo-sexuais.
Assexual	Pessoa que não sente atração afetivo-sexual por pessoas de gênero diferente daquele com qual se identifica.
Heterossexual	Pessoa que sente atração afetivo-sexual por pessoas do gênero diferente com qual se identifica.

Homossexual	Pessoa que sente atração afetivo-sexual por pessoas de gênero igual àquele com o qual se identifica, podendo ser gays e lésbicas.
Bissexual	Pessoa que sente atração afetivo-sexual por indivíduos de qualquer gênero.
Pansexual	Pessoa que sente atração por pessoas independentemente do gênero delas, de como se expressam para o mundo e de sua orientação sexual.

Fonte: desenvolvido pela autora (2022).

É importante enfatizar que o quadro 1 não esclarece todos os termos que envolvem os estudos sobre gênero e sexualidade, nem mesmo tem como objetivo ser impositivo ou determinante sobre o assunto. A temática está em construção constante, e novos termos e formas de identificação podem surgir. Além disso, algumas classificações, como as identidades de travestis e pessoas transexuais, muitas vezes se legitimam a partir dos processos de autoidentificação e de vivências pessoais. Desta maneira, as pessoas envolvidas podem questionar os conceitos expostos e atribuir a si outras possibilidades de denominação e narrativas, mais condizentes com a realidade que experimentam (SALES, 2017).

Ainda de acordo com Sales (2017), a identidade de gênero expressar-se-ia na pessoa a partir da convicção que ela tem de pertencer ao gênero oposto àquele atestado quando no seu nascimento como sexo biológico, podendo existir diversas formas de identificação. Segundo Cossi (2010), esse processo de não identificação com o sexo biológico aconteceria muito precocemente, ainda por volta dos dois ou três anos, como demonstram recentes debates sobre crianças transexuais.

A transexualidade costuma mobilizar preconceitos, curiosidade, valores pessoais e religiosos dos que estão à sua volta. Algumas pessoas têm a expectativa de que a cirurgia pode resolver e gerar definições, quando, na verdade, o binarismo de gênero pode prevalecer e os corpos irão gerar mensagens não padronizadas sobre suas origens e desejos. Existe uma ansiedade constante em torno de uma “normalidade” ou enquadramento, entretanto, não funciona da mesma maneira para todas as pessoas transexuais (SALES, 2017).

No caso das travestis, as classificações são bem mais amplas e irregulares, o que torna difíceis definições esquemáticas e fixadas a respeito deste grupo. Sob o ponto de vista de uma abordagem talvez essencialista e sujeita a contestações, pode-se

afirmar que travestis são pessoas identificadas como do sexo masculino no momento do nascimento, mas que desempenham papel de gênero mais próximo do campo feminino. Costuma-se reivindicar o posto de terceiro gênero a esta identidade, que discorda do binarismo masculino-feminino e tem seu processo de autoidentificação construído de maneira diferente do das pessoas transexuais (SALES, 2017).

É interessante refletir em como as travestis, ao mesmo tempo que se valem das tecnologias do biopoder, descritas por Foucault (2014), são também alvo delas. O corpo exerce uma forma centralizada na composição destas identidades, que conservam a materialidade fálica do masculino, mas promovem intervenções que aproximam seus traços às características das mulheres, que podem não se definir de nenhuma das formas e pode se atrair por ambos os sexos definidos pelo binarismo.

Se considerarmos a autoidentificação como critério mais relevante, é possível que nem todas as travestis reivindiquem sua existência com um terceiro gênero. Algumas podem se incluir na categoria de pessoas não binárias, aquelas que não se consideram pertencentes a nenhum gênero, ou se percebem como uma fusão deles, sendo outras alternativas também possíveis (SALES, 2017).

Historicamente, a década de 1960 foi um dos marcos pela disputa dos direitos LGBTQIAPN+. O ano de 1969 assinala, ao menos simbolicamente, o início dos movimentos LGBTQIAPN+ que luta pelo reconhecimento de diversos direitos negados, estabelecendo um campo de reivindicação de suas pautas para que sejam atendidas pelo Estado. O Movimento de Gays e Lésbicas (MGL) surge no Brasil e começa a se desenvolver em meados de 1970, no período da ditadura militar, mas somente em 1999 torna-se o movimento GLBT — gays, lésbicas, bissexuais e transgêneros (FACCHINI *et al.*, 2020).

Ao longo dos anos, tais manifestações utilizaram-se de diversas estratégias para mobilização social por projetos de lei que possam garantir aos sujeitos com livre orientação sexual e identidade de gênero direitos e políticas públicas, bem como algo essencial, o direito à vida, sendo o Projeto de Lei Constitucional (PLC) n.º 22/2006, que criminaliza a homofobia, uma das bandeiras de luta primordiais do movimento. Atualmente, a homofobia é considerada uma série de atitudes e sentimentos

negativos, correspondendo ao ódio e à repugnância contra os homossexuais, lésbicas e bissexuais, devido à não aceitação desse comportamento (COSTA, 2019).

2.2 A arena da diversidade nos ambientes organizacionais

No ponto de vista demográfico, a diversidade é determinada como as heterogeneidades sociais, que reúnem grupos com características semelhantes entre si e outros grupos. Em 1980, a diversidade se destacou como tema no campo de estudos organizacionais pela compreensão de que a inclusão de minorias historicamente discriminadas desenvolveria o ambiente de trabalho, tornando-o diversificado e democrático. Essa condição pode gerar troca de informações sobre valores, atitudes, experiências e a criação de novos formatos, havendo, por conseguinte, estímulo à flexibilidade, criatividade, inovação e às transformações, além de contribuir para uma evolução no processo decisório (ARANHA *et al.*, 2018).

Importante aqui sublinharmos que a diversidade tanto como temática de pesquisa quanto como aspecto a ser considerado no planejamento de negócios deve ser vista como uma variável importante quanto complexa. No quadro 2 a seguir, alguns aspectos concernentes à temática são sistematizados.

Quadro 2 - Aspectos legitimadores da diversidade

AUTO(RES)	DEFINIÇÃO
Loden e Rosener (1991)	A diversidade estabelece a dimensão primária (idade, etnia, gênero, raça, orientação sexual e habilidades físicas) e dimensão secundária (formação educacional, localização geográfica, renda, crença, estado civil e experiência de trabalho).
Cox Jr (1993)	Gerenciar a diversidade é planejar e executar práticas de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar suas desvantagens.
Morrison (1996)	Não é um modismo, e sim necessidade para a organização se manter competitiva.
Thomas Jr. (2000)	As organizações cada vez mais trabalharão com equipes heterogêneas em termos de raça, etnia, gênero e outros grupos culturalmente diversos.
Fleury (2000)	A diversidade torna-se importante e altamente promissora, no sentido de ser um instrumento de inclusão social.

Fonte: Junior *et al.* (2020, p. 30).

Conforme apresentado no quadro 2, a partir da década de 1990, a preocupação com a diversidade nas organizações acontece com elevado alcance geográfico, principalmente em empresas norte-americanas, movimento que refletiu uma maior

visibilidade também na academia. Segundo Nkomo e Cox Jr. (1999), o aumento das pesquisas relacionadas a essa temática foi consequência do avanço da diversidade, do trabalho e dos prováveis impactos que a diversidade causaria no desempenho das organizações. Já no contexto brasileiro, o governo, somente em 1996, iniciava uma preocupação em relação às políticas cujo objetivo principal era promover a igualdade nas oportunidades de emprego.

A diversidade tornou-se sólida na agenda empresarial em todos os países do mundo, principalmente por causa das diferenças dos indivíduos que compõem a força de trabalho. Questões como idade, orientação sexual, gênero, crença religiosa, limitações físicas, etnia, por exemplo, compõem as diferenças nas organizações (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

A concepção das diferenças reconhecidas globalmente força as empresas a atuarem de forma abrangente, haja vista que os segmentos de mercado são globais, portanto, as estratégias de *marketing* também o são. A diversidade passa a ser um objeto amplo suscetível ao discurso organizacional pautado no aumento da vantagem competitiva. É possível perceber que a diversidade, em especial, a comunidade LGBTQIAPN+ e outros grupos minoritários estão propensos a ser objeto da estratégia organizacional como meio para atingir os objetivos definidos pela empresa: maximizar o lucro e na manutenção da lógica do mercado reduzir os custos. As políticas organizacionais são desenhadas com o objetivo de criar um ambiente mais produtivo e menos distrativo entre os trabalhadores a fim de torná-los rentáveis (DOS SANTOS; BENEVIDES, 2019).

Santos e Benevides (2019) salientam que não se deve esquecer que a empresa moderna se ancora em dois pressupostos: racionalidade e eficiência. As políticas devem, portanto, gerar tal produtividade que o custo para manter um funcionário dos grupos minoritários, como a comunidade LGBTQIAPN+, seja menor do que o que esse trabalhador produz de receita.

Teixeira *et al.* (2021) salientam que as ações afirmativas vêm crescendo pelo mundo desde a década de 1960, mas não sem contestações. Essas ações são questionadas com apontamentos de racismo ou discriminação reversa, uma forma de enfraquecer

o movimento em busca de igualdade de acessos através de retratações históricas promovidas por meio de políticas de igualdade.

As críticas sobre as políticas de igualdade apontaram uma onda de processos judiciais nos anos de 1990, movidos principalmente por trabalhadores e estudantes que faziam parte dos padrões clássicos da sociedade e se sentiam em desvantagem nos processos seletivos e de ascensão profissional nos Estados Unidos nesse período (SILVA, 2016). O mesmo movimento também ocorre no Brasil nos anos 2000 quando políticas assistenciais e inclusão foram criadas, a exemplo das cotas raciais nas universidades (SILVA, 2016).

De acordo com Santos e Benevides, 2019, foram identificadas nas organizações algumas formas de manifestação das práticas organizacionais:

- a) *Identity blind* – práticas desenhadas com o intuito de igualar o processo decisório organizacional;
- b) Sistema de incentivo interno – criado para garantir o atingimento de meta assumindo todos os trabalhadores como igualmente capazes de entregar os seus resultados independentemente das dificuldades impostas pelo próprio ambiente organizacional;
- c) Agenda da diversidade – práticas planejadas e executadas pela própria comunidade LGBTQIAPN+ inserida nas organizações.

Importante considerarmos que a temática da diversidade organizacional, de acordo com Lorentz *et al.* (2016), não é transparente em relação à interdependência, proporcionando a superioridade de um determinado grupo frente a outro, tornando o discurso organizacional parcial. A diversidade nas organizações não deve ser tolerada, mas compartilhada entre todos os funcionários, facilitando ou não a aprovação das diferenças como raça, etnia, gênero e nacionalidade (LORENTZ *et al.*, 2016).

Notavelmente, a diversidade afeiçoou-se em um dos grandes desafios de gestão de pessoas, pois surgia a necessidade de qualificar a área de recursos humanos para um fenômeno global, desestruturando o modelo em vigor baseado na uniformidade

organizacional, em que todos os funcionários apresentam apenas um padrão, tanto nas funções exercidas quanto na maneira de agir (FERREIRA et al, 2017).

Nesse processo, Silva *et al.* (2021) ressaltam que a área de gestão de pessoas exerce um papel importante de busca por alternativas que se adequem à cultura da empresa, instruindo sobre a responsabilidade e formas de exercer a inclusão. A gestão das organizações que promovem os programas de diversidade e inclusão deve considerar que se trata de um processo dinâmico e recorrente, com o objetivo de tornar-se gigantesco e reconhecido pelos demais funcionários, sendo importante o papel da liderança para solidez e por meio de ações de treinamentos, comunicação, palestras, sensibilização, campanhas, capacitação, além dos processos de recrutamento e seleção que devem ser inclusivos (IRIGARAY et al, 2012).

2.2.1 Os [des]caminhos da diversidade sexual nas organizações

A diversidade sexual nas organizações é recente, mesmo se tratando de um assunto de extrema relevância ao incluir questões como ética, equidade, justiça organizacional, políticas de diversidade, bem-estar no trabalho e satisfação. A homossexualidade no cenário do trabalho foi um objeto de pouco estudo pela ciência, tornando-se um tabu nas organizações, principalmente quando o assunto está relacionado com a homossexualidade (SIQUEIRA; ZAULI-FELLOWS, 2006).

Questões relacionadas às políticas e práticas da gestão da diversidade no Brasil, não possuem respostas elaboradas, fazendo-se essencial a transformação de padrões dominantes na sociedade e, principalmente, nas organizações. Práticas da gestão da diversidade devem antes de tudo revelar a discriminação e, em seguida, garantir a inclusão (NETO; SARAIVA; DE ALMEIRA, 2008).

Para a introdução da diversidade nas organizações, Do Sacramento e Mores (2010) preservam a ideia de que a gestão da diversidade nas empresas necessita de um respaldo humanístico. Mesmo em organizações consideradas lucrativas, é necessário que exista uma relativização de critérios de produtividade, para que seja possível abranger uma variação de valores, condições e vivências. Ambos ressaltam a importância de se politizar que, nas relações sociais, principalmente aquelas dentro

das organizações, tende-se a reprisar um modelo traçado por valores ocidentais, machistas, patriarcais e materialistas.

Fica evidente que os não heterossexuais, que são minoria, apresentam uma maior dificuldade em relação às conquistas de seus direitos, principalmente no meio organizacional, do que outras minorias, em virtude do heterossexismo e da homofobia (SIQUEIRA; ZAULI-FELLOWS, 2006). Desse modo, Siqueira *et al.* (p. 450, 2006) atestam que:

É contraditório se pensar que, por um lado, as organizações se mostram mais abertas aos homossexuais – desde que não sejam efeminados e nem saiam do padrão social mínimo pré-estabelecido – mas, por outro, o empregado gay teme um possível *coming out*, seus efeitos e, principalmente, a omissão da empresa que, apesar de lhe conceder alguns benefícios equivalentes aos concedidos aos heterossexuais, não o protege de atos discriminatórios.

Pesquisas relacionadas com a diversidade sexual nas organizações têm predominantemente evidenciado a homossexualidade masculina, abordando temas como parâmetros dos homossexuais para sobreviver nas organizações (IRIGARAY, 2007), o fato de ser gay nas organizações, a homofobia e violência moral (SIQUEIRA *et al.*, 2006; GARCIA; SOUZA, 2010), violência em seus percursos profissionais (NETO *et al.*, 2011), diversidade e lésbicas e (IRIGARAY; FREITAS, 2011) bem como as políticas de diversidade na concepção dos funcionários gays (DINIZ *et al.*, 2013). Nota-se que seriam relevantes pesquisas que tratem das travestis, homossexuais femininas e transexuais no trabalho.

De acordo com Ribeiro *et al.* (2020), no Brasil, verifica-se que há escassez de referências normativas sobre os LGBTQIAPN+ no trabalho. Como exceção, existe o Plano Nacional LGBTQIAPN+, cujas ações existentes são caracterizadas como incentivos à capacitação profissional, não sendo efetivamente um combate à discriminação nas relações de trabalho. Essa baixa expressão governamental parece não estar no mesmo caminho das intenções empresariais, já que, em uma pesquisa relatada por Sales (2017), apenas 7% das empresas brasileiras não contratariam homossexuais 'de jeito nenhum', e outras 11% não os selecionariam justamente por não representá-las.

A homossexualidade se tornou uma abordagem constante nas organizações hodiernas. Etringer, Hillerbrand e Hetherington (1990) apontam que essa abordagem não era considerada importante no mundo empresarial, garantindo pouca atenção à orientação sexual e seus efeitos na vida do indivíduo, tanto na esfera pessoal quanto profissional. Grandes obstáculos organizacionais contra lésbicas, gays, travestis etc. se destacam no ambiente de trabalho, a saber, homofobia, discriminação e apropriação de profissionais para homossexuais. A homofobia é considerada uma série de atitudes e sentimentos negativos, correspondendo ao ódio, repugnância contra os homossexuais, lésbicas e bissexuais, devido a não aceitação desse comportamento.

Assim, as organizações, em razão de um ideal de tecnicismo adotam uma visão de uniformidade no seu cotidiano e agem com seus funcionários como se suas semelhanças pudessem ocultar-se sob o protocolo das posições hierárquicas. Quando se trata do discurso da diversidade nas organizações, podemos perceber alguns equívocos em busca da inserção de práticas não discriminatórias nas organizações destacadas como mais socialmente responsáveis em comparação a outras que não assumirem o mesmo posicionamento (SARAIVA; IRIGARAY, 2009). No entanto, é possível identificar a existência real e os desdobramentos dos discursos empresariais pró-diversidade. Essa realidade está relacionada ao objetivo com que são executadas as políticas de oportunidades de igualdade entre indivíduos de segmentos socialmente discriminados. Esses apontamentos são resultados do acolhimento ou não dessas medidas, em suma, a legitimidade é acometida quando os funcionários não acreditam nas políticas pela falta de oportunidades de ascensão e, principalmente, de reconhecimento.

Práticas hábeis de diversidade sexual vão muito além da contratação (DA SILVA, 2016). Incluem programas de treinamentos orientados para a diversidade assim como administração de conflitos no ambiente de trabalho, objetivando o aumento da consciência por parte dos funcionários das organizações. Outro fator importante está relacionado ao treinamento, revelando que poucas organizações realizam investimentos nesse quesito. Para garantir benefícios a uma determinada força de trabalho, é necessário promover ações concretas de seleção, captação e

treinamentos, garantido que não haja discriminação contra os grupos minoritários (DA SILVA, 2016).

Ações voltadas para a diversidade ainda não são eficientes para possibilitar a inclusão das minorias no mercado de trabalho, e a dificuldade dos grupos não é somente garantir acesso aos empregos, mas garantir qualidade em suas carreiras, através do melhor uso do seu potencial (SAJI, 2005). Um ambiente de trabalho diverso necessita de uma liderança, capaz de identificar preconceito e discriminação de qualquer forma entre seus subordinados.

Ademais, as políticas de diversidade, segundo Ferreira e Siqueira (2007), destacam que questões relacionadas à homossexualidade nas organizações ainda são bastante omissas, principalmente em empresas conservadoras, fazendo com que os funcionários homossexuais não tenham abertura para revelar a sua sexualidade. Um estudo conduzido por Saraiva e Irigaray (2009), relacionado à política de diversidade estabelecida por uma empresa multinacional do ramo tecnológico, com unidade localizada em São Paulo e Rio de Janeiro, revelou que, apesar de a organização possuir uma política direcionada para as minorias, isso não impediu atitudes discriminatórias disfarçadas, já que não existe um tratamento igualitário para deficientes, negros, mulheres, judeus e homossexuais em confronto com os demais funcionários.

2.2.2 Diversidades (no plural)

Compreende-se a diversidade como um conceito abrangente de representatividade, equidade de oportunidades, respeito às diferenças e inclusão. No cenário organizacional, a diversidade se reflete na presença de indivíduos com características distintas que fazem parte de minorias da sociedade ocupando o mesmo espaço de trabalho com condições de cargos e salários semelhantes, com efetiva participação e senso de pertencimento. A diversidade é dinâmica e inseparável de aspectos históricos, bem como de atravessamentos sociais, econômicos, políticos e culturais (ARRUDA., 2009).

De acordo com Aranha (2018), existem inúmeras abordagens para o termo, algumas delas foram organizadas por Gardenswartz e Rowe (2008). Os pesquisadores consideram a existência de quatro diferentes níveis mais impactantes, que representam, segundo os autores, os diferentes filtros ou critérios pelos quais os indivíduos organizam sua percepção das diferenças. São eles:

- (i) **Personalidade:** Aponta o aspecto mais limitado e relacionado ao indivíduo. Esta dimensão está relacionada ao comportamento, à maneira de se relacionar com os outros e a perspectivas que dizem respeito unicamente ao indivíduo;
- (ii) **Dimensões Internas:** Neste nível, detemos de particularidades que, em partes, não estão sob o comando do indivíduo, e sim representam um impacto significativo na conduta e atitudes com relação aos outros;
- (iii) **Dimensões Externas:** Diferentemente da dimensão interna, neste caso o indivíduo possui maior grau de controle sobre os aspectos aqui enumerados, que representam uma circunstância de caráter provisório ou passível de mudança, até mesmo uma opção deliberada pelo próprio indivíduo;
- (iv) **Dimensões Organizacionais:** Além das questões sociais, pessoais e individuais, também terão visões que geram impacto nas organizações sobre os critérios utilizados pelos funcionários para perceber as diferenças.

As dimensões internas e externas abarcam vários aspectos para a construção do indivíduo e a sua forma de se identificar e de participar da sociedade. Dessa feita, segue abaixo um detalhamento de alguns grupos de diversidade que são mais explorados nas organizações.

- **Diversidade Geracional**

O termo geração é utilizado constantemente no sentido de classe ou definição de categoria de idade, sendo habitual destacar a presença de uma geração jovem, adulta, e mais velha e/ou antiga, Zemke (2000) demonstra a existência de uma preocupação das organizações relacionada às quatro gerações no ambiente corporativo:

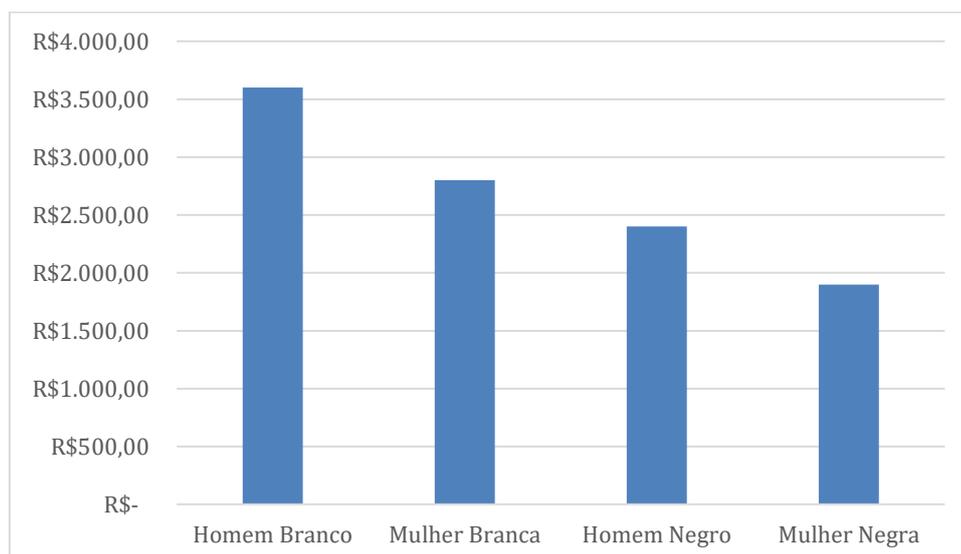
Veteranos; *Baby Boomers*; Geração X; Geração Y. Evidencia-se que a diversidade de gerações é algo que vem avançando, e profissionais de até quatro gerações diferentes estão trabalhando num mesmo ambiente organizacional, acarretando diversos conflitos organizacionais.

- **Diversidade Racial**

A diversidade racial é proveniente das diferenças de raça que se interligam com características físicas de cor de pele e outros aspectos, sendo comumente distinguida entre brancos, negros, pardos e amarelos. De acordo com Cristina *et al.* (2021), O racismo não é um conjunto de fenômenos episódicos, considerado como um problema de minoria apenas. O racismo representa um sistema de opressão baseado na noção de raça que se caracteriza através do preconceito, considerada uma ideologia que referencia o ato de exclusão ou superioridade. Baseado em uma ideologia que se interliga com efeitos do capitalismo e sexismo, o racismo promove desigualdade no tratamento em diversos ambientes da sociedade, inclusive nos institucionais.

De acordo com dados do observatório da desigualdade, segundo Smartlab (2019), as pessoas negras ocupam apenas 29% dos cargos de diretoria no Brasil e recebem remunerações inferiores em todas as categorias de trabalho em comparação com as pessoas brancas, além de representar 57% dos trabalhadores domésticos. Segue faixa salarial média nacional em 2019 apurada pelo observatório:

Figura 1 - Faixa salarial média



Fonte: desenvolvida pela autora (2022).

Existem leis que defendem o direito de igualdade entre as raças, enquadrando o crime de racismo como imprescritível e inafiançável pela Constituição Federal de 1988 em seu artigo 5º, inciso XLII, e que tal crime está devidamente regulamentado ou detalhado na Lei 7.716/89, apelidada de Lei Caó em homenagem a seu idealizador, o parlamentar Carlos Alberto Caó. Porém, devido a diversas interpretações do que é considerado crime de racismo pela justiça e pelos costumes escravocratas enraizados no país, ainda identificamos práticas racistas em noticiários e na convivência com a sociedade costumeiramente.

De acordo com Irigaray *et al.* (2021), o racismo ocorre de forma velada ou constantemente negada, dessa forma, por mais evidente que seja o abismo que existe entre os empregados brancos e negros, a classe dominante constantemente desqualifica toda e qualquer denúncia com o argumento que, no Brasil, não existe diferença de raças, que todos são miscigenados e que não ocorrem diferenças nas tratativas. Essa fala frequentemente citada pelos entrevistados no artigo corrobora um comportamento de negação e tentativa de desqualificar as dívidas históricas que os brancos desse país possuem com os negros, do lugar de marginalização que essa minoria ocupou durante a maior parte dos anos (IRIGARAY *et al.*, 2021).

É importante refletir também sobre a ausência de uma reflexão a respeito do período de escravidão no Brasil e suas heranças históricas com uma visão crítica do período reconhecendo que o país foi um dos últimos a sair do regime de exploração dos povos negros apenas por questões de raça. No discurso do homem branco, não existe herança da escravidão e os questionamentos sobre a temática enveredaram pelo campo da democracia racial, desconsiderando as desigualdades que são resultado desse período de exploração e exclusão dos acessos aos ambientes educacionais que permitisse condições de igualdade a população branca para concorrer no mercado de trabalho (ABREU, 2012).

- **Diversidade das Pessoas com Deficiência**

De acordo com Silva *et al.* (2020), cerca de 23,9% da população brasileira é portadora de algum nível de comprometimento funcional (IBGE, 2010), segundo dados do Censo Demográfico de 2010. A nomenclatura deficiência empregada descreve a ausência parcial ou total de uma das funcionalidades do corpo. O Decreto 3298/89 que aborda a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência e define os tipos de deficiências, física, auditiva, visual e mental, sendo que hoje já se utiliza o termo intelectual. Também pode haver a deficiência múltipla, com a associação de duas ou mais deficiências.

A inclusão de pessoas com deficiência física começa após a II Guerra Mundial. Nesse período, os direitos legais na justiça começam a serem discutidos e construídos com o objetivo de apoiar a inserção no mercado de trabalho (ABREU, 2012). As Organizações atualmente possuem cotas de contratação de deficientes físicos em sua estrutura empresarial, algo que não acontecia antigamente.

Os programas de diversidade têm como objetivo realizar a inclusão das Pessoas com Deficiência (PCD) pelas suas potencialidades, e não apenas pela lei, reconhecendo a capacidade de gerar resultados organizacionais respeitando as diferenças. As pesquisas demonstram que não há uma inclusão de pessoas com deficiência equilibrada entre os diferentes tipos. Alguns estudos apontam que as deficiências física e auditiva são as mais aceitas pelas organizações, enquanto a intelectual possui uma pequena parcela se comparada às demais. Fica evidente que, apesar do número de pessoas com deficiência ter crescido ao longo dos anos no mercado de trabalho, a distribuição ainda não é igualitária, gerando, assim, uma maior exclusão dos PCDs com deficiência intelectual (MUNIZ, 2020).

- **Equidade de Gênero**

De acordo com Reis (2020), gênero é considerado como construção sociocultural entre a diferenciação sexual que se limitava ao masculino e feminino, significando relações de poder, que são assimétricas e desiguais, permeada por relações de poder e controle econômico.

No mercado de trabalho ao longo dos anos ocorreu a inserção da mulher no ambiente empresarial que vem conquistando seu espaço. Nesse contexto, a ONU Mulheres possui iniciativas como WEPs (*Women's Empowerment Principles*) (ONU Mulheres, 2017) e o movimento HeForShe, ambas adotadas por organizações dispostas a promover a equidade de gênero e empoderamento feminino (ONU Mulheres 2014). No processo de entrevistas aos funcionários das organizações, identificaremos os programas da ONU Mulheres implementados e os acordos realizados para melhorias dos indicadores de participação de mulheres e demais minorias.

Irigaray *et al.* (2021) explicam o processo manipulativo que ocorre com mulheres nas relações de gênero no campo das organizações cuja intenção primária é minar as mulheres, negando e desqualificando suas falas, testemunhos e eventuais denúncias. Nessa perspectiva, esta estratégia é utilizada pelos homens como instrumento de controle e exercício de poder, para que as normas e regras do patriarcado sejam mantidas nos ambientes organizacionais (IRIGARAY *et al.*, 2021)

Na pesquisa citada, acima as mulheres afirmaram que são silenciadas e ignoradas constantemente, nas interações sociais do ambiente corporativo e, quando manifestam incômodo ou se posicionam, são ridicularizadas. Elas apontam que são comumente silenciadas, interrompidas e contestadas frente a reuniões e que costumeiramente os homens se fortalecem na negação dessas contestações. Tais relatos demonstram as dificuldades enfrentadas por mulheres nos ambientes corporativos ainda de predominância masculina até o tempo atual.

De acordo com Silva *et al.* (2020), a diversidade de gênero tem ganhado atenção no mundo corporativo, e um ambiente de trabalho com gêneros diversos garante diferentes ideias e perspectivas, melhorando o resultado financeiro da empresa. Uma pesquisa realizada com uma amostra da BSE (Bolsa de Valores de Bombaim), envolvendo 21 empresas com mais de 10% de diretoras e 21 corporações com menos de 10% de mulheres em 2017, apresentou que empresas com um gradativo número de mulheres em atuações de liderança possuem um impacto positivo nos resultados financeiros referentes a retorno de investimentos e patrimônio líquido.

2.3 Coletivos de afinidade LGBTQIAPN+: De que grupos estamos falando?

Onyeador *et al.* (2020) ressaltam que os desafios à diversidade, equidade e inclusão não são simplesmente criados por indivíduos; e as desigualdades estão profundamente enraizadas nas estruturas das organizações e da sociedade. O precedente histórico tem efeitos persistentes no presente, sendo importante entender esses efeitos para efetivamente projetar, implementar e dimensionar intervenções.

Diante disso, intervenções estruturais — examinar e mudar políticas e práticas institucionais que de forma inadequada minam a diversidade, a equidade e a inclusão — podem ser necessárias para abordar de forma abrangente os desafios da diversidade, levando em conta que o foco apenas nas atitudes individuais não funciona. Treinar uma pessoa para pensar mais positivamente sobre as minorias não pode transformar uma organização se houver políticas institucionais que ainda produzem resultados díspares, e o uso dos grupos de afinidade representa um mecanismo para alcançar e influenciar mais pessoas (ONYEADOR; HUDSON; LEWIS, 2020).

De acordo com Douglas (2008), os grupos de afinidades são compostos por funcionários voluntários dentro das organizações que apoiam, desenvolvem e promovem ações em prol das causas que pertencem. São comunidades de funcionários que compartilham características individuais comuns, como gênero, raça, etnia, orientação sexual, religião ou nacionalidade. O principal catalisador para os grupos de afinidade é apoiar funcionários minorizados a abordar questões de discriminação e inclusão (DOUGLAS, 2008).

Notadamente, os grupos de afinidades são usados como estratégias de integração que buscam demonstrar o compromisso geral das organizações com um ambiente inclusivo, facilitando o engajamento social, fornecendo suporte e abordando questões de interesse comum (BATHIA; TARI; ANNABI, 2020). Seu objetivo é cumprir a missão central de construir espaços compartilhados onde os membros se sintam à vontade para abordar tópicos difíceis e fornecer aos membros mais novos uma visão da cultura da organização (DOUGLAS, 2008).

Bathia, Tari e Annabi (2020) salientam três maneiras específicas pelas quais os grupos de afinidades buscam atender às ações previstas pelas pautas de D&I:

1. Grupos focais para fornecer *feedback* para as estratégias de D&I;
2. Implementar estratégias específicas, como mentoria e integração;
3. Agentes de mudança cultural na organização.

É importante notar que os grupos de afinidades são o método de D&I mais prevalente nas organizações de forma geral (MERCER, 2011). Segundo a pesquisa em questão no campo da Tecnologia da Informação, 93% das empresas que possuem programas de diversidade tinham esses grupos, e esse modelo tem sido criticado devido ao seu poder limitado de desafiar organizações e agendas gerenciais. Além disso, há pouca evidência empírica sobre o impacto ou eficácia dos grupos (BATHIA; TARI; ANNABI, 2020).

De acordo com Salomon *et al.* (2021), os ERGs são patrocinados pela organização, mas são formados por voluntários. Os funcionários que já estão trabalhando em suas funções remuneradas assumem a responsabilidade de gastar mais tempo não remunerado para ajudar a melhorar a organização, sendo membros de um ou mais grupos de afinidade em suas empresas. Muitos grupos inicialmente se desenvolveram como grupos não oficiais e mais tarde ganharam reconhecimento oficial de seus empregadores. Mas, nos últimos anos, é comum que os gerentes de RH ou de diversidade sejam o impulso para a criação dos grupos de afinidade (SALOMON *et al.*, 2021).

Ainda de acordo Salomon *et al.* (2021), os HRC (Relatórios do Índice de Igualdade Corporativa) de quase todos os grupos de afinidades têm um patrocinador executivo, que atua como defensor do grupo. Há também frequentemente uma hierarquia organizacional. Muitas empresas têm um conselho ou comitê de diversidade geral e por grupos, em que seus vários líderes e colíderes de grupos de afinidade (para mulheres, minorias étnicas e indivíduos LGBTQIAPN+ etc.) se reúnem e têm contato direto com o CEO, chefe de RH e/ou o diretor de diversidade. Os funcionários geralmente estão mais bem posicionados do que os grupos de pressão externos para

mudança organizacional em questões sociais. Eles têm fácil acesso à gestão e amplo conhecimento sobre o funcionamento interno da organização em que atuam (SALOMON *et al.*, 2021).

Algumas pesquisas têm evidenciado a eficácia dos grupos de afinidades LGBTQIAPN+ no trabalho com a gestão para mudar cultura e implementar políticas de RH pró-LGBTQIAPN+, ao aumentar a visibilidade da comunidade e das questões desse grupo dentro do local de trabalho, logo, os coletivos podem promover uma cultura de ativismo entre seus membros (DOUGLAS, 2008; SALOMON *et al.*, 2021). Os grupos de funcionários trabalham dentro das normas de sua corporação para efetuar mudanças incrementais, mas os funcionários LGBTQIAPN+ também podem efetuar mudanças simplesmente adotando sua identidade e estar “fora do armário” no trabalho. Uma vez que eles navegam por várias identidades (sendo LGBTQIAPN+ e funcionário da empresa), os participantes raramente se envolvem em táticas agressivas de *lobby*, como protestos, o que arriscaria alienar outros funcionários fora de seu grupo e ter efeito contrário, tornando a administração resistente às demandas do grupo (SALOMON *et al.*, 2021).

Os membros muitas vezes têm aspirações de ampla mudança social e os grupos de afinidade LGBTQIAPN+ são frequentemente ativos no movimento de direitos mais amplos fora do local de trabalho. Algumas pesquisas anteriores demonstram que os LGBTQIAPN+ pertencentes aos grupos de afinidade são os principais impulsionadores da mudança institucional pró-LGBTQIAPN+ nos EUA e especificamente da adoção de políticas de recursos humanos pró-LGBTQIAPN+, como a extensão de benefícios para parceiros domésticos. De acordo com ele, os grupos fazem isso trabalhando com as elites e convencendo-as de que as políticas pró-LGBTQIAPN+ beneficiam os resultados da empresa (DOUGLAS, 2008).

Partindo da literatura existente sobre a eficácia desses coletivos, esperamos que a associação entre grupos de afinidade e ativismo seja limitada a empresas em um contexto organizacional específico, especificamente forças de trabalho altamente qualificadas. Argumentamos que o efeito dos grupos de funcionários no ativismo deve ser condicionado a altos níveis de educação do funcionário, uma vez que a educação se correlaciona com: (1) poder de barganha do funcionário; (2) preferências de política

moral; e (3) habilidades politicamente relevantes, além da capacidade para apresentar argumentos convincentes (ONYEADOR; HUDSON; LEWIS, 2020).

1. Primeiro, os funcionários em cargos de baixa qualificação sem habilidades especializadas têm menor poder de barganha com os empregadores, pois são facilmente substituíveis;
2. Em segundo lugar, a educação — mas não outras medidas de *status* socioeconômico — correlaciona-se com as preferências políticas liberais em questões morais como os direitos da força de trabalho. Portanto, é provável que outros funcionários compartilhem as preferências políticas pró-LGBTQIAPN+ de grupos de funcionários LGBTQIAPN+. Quando o restante da força de trabalho é educado (e socialmente liberal), a atividade política LGBTQIAPN+ deve ser menos propensa a receber resistência de outros trabalhadores da empresa. A administração terá maior probabilidade de aderir às demandas de grupos de funcionários LGBTQIAPN+ quando outros funcionários da empresa compartilham as preferências políticas dos grupos de afinidade;
3. Terceiro, a educação confere importantes habilidades politicamente relevantes. A pesquisa em Ciência Política há muito estabeleceu que a educação e as habilidades cívicas que derivam dessa educação levam a níveis mais altos de participação política. Portanto, indivíduos com educação superior são tipicamente mais ativos na área política e têm habilidades cívicas que os tornam participantes políticos mais eficazes. Talvez mais importante, a persuasão política em questões moralmente estruturadas, como os direitos LGBTQIAPN+, é mais bem-sucedida quando as redes sociais são homogêneas.

Generalizando para o contexto do local de trabalho, os grupos de afinidade podem apresentar argumentos mais convincentes para gerentes presumivelmente altamente instruídos quando os próprios participantes também são altamente instruídos (ou seja, em um ambiente homogêneo). local de trabalho sem desigualdade educacional). Nesse contexto, há um mínimo de distância social entre os gerentes e seus funcionários (ONYEADOR; HUDSON; LEWIS, 2020).

Segundo Bhatia, Tari e Annabi (2020), os grupos de afinidade são utilizados por noventa por cento das empresas nos Estados Unidos que estão listadas na Fortune 500 e possuem programas de diversidade e inclusão, visando criar ambientes inclusivos que reflitam uma força de trabalho em mudança. Nessa linha, cada vez mais as organizações contam com os grupos de afinidades para realizar as estratégias organizacionais.

De acordo com Abdullah *et al.* (2016), como uma “perspectiva é uma maneira de olhar para os processos sociais sem determinar o que se vê”, as pessoas que compartilham um ponto de vista comum geralmente têm percepções diferentes de seus próprios interesses, crenças plurais e preferências políticas diversas, mesmo participando de grupos de afinidades em que exista um eixo central de identificação.

Bhatia, Tari e Annabi (2020) ressaltam o fato de poucos ainda serem os estudos que se debruçam sobre os efeitos dos grupos de afinidades conduzidos por empresas de consultoria que consistem em pesquisas, que não são fundamentadas teoricamente publicadas nos Estados Unidos. As autoras salientam ainda a dificuldade de localizar publicações a respeito dos grupos de afinidades em portais acadêmicos brasileiros. A literatura atual enfatiza os benefícios da diversidade nas organizações, as melhores práticas para criação e operacionalização de intervenções e as estruturas de relacionamentos e técnicas empregadas pelos grupos de afinidade, no entanto ignora tensões, conflitos e contradições. Algumas organizações têm uma disparidade considerável entre as intenções declaradas das políticas de diversidade e sua eficácia percebida pelos alvos das políticas (BATHIA; TARI; ANNABI, 2020).

2.4 Estudos recentes sobre diversidade no campo das organizações

De acordo com Cristina *et al.* (2021), as revistas acadêmicas também iniciam uma jornada sobre as lacunas em relação à diversidade no campo científico, e são, portanto, necessárias provocações sobre o papel das revistas na inclusão que ultrapassa o campo organizacional e vai até o acadêmico. A ampliação da discussão em revistas e congressos para o campo da administração se faz latente diante de um país com dívidas de acesso e igualdade.

Nesse sentido, é importante questionar o papel das revistas em processos de reparação histórica de desigualdades e conectar à prática da diversidade as pesquisas realizadas. O trabalho gera reflexões sobre a possibilidade de construir mesas de debates científicos com representantes de todos os grupos de diversidades citados neste trabalho. Seria possível construir mesas com cientistas renomados e referência das áreas de pesquisa em administração?

Ainda de acordo com Cristina *et al.* (2021), atuamos costumeiramente em contextos ou cenários em que ações superficiais têm colaborado para uma falsa sensação de promoção de diversidade na prática. Quando saímos dessa análise acrítica para outra, transformativa sobre as desigualdades, reconhecemos que é necessário agir de forma mais aprofundada. Assim, defendemos que ações superficiais são apenas passos e que a quebra desses padrões parece ser uma longa trajetória para transformações estruturais rumo à diversidade.

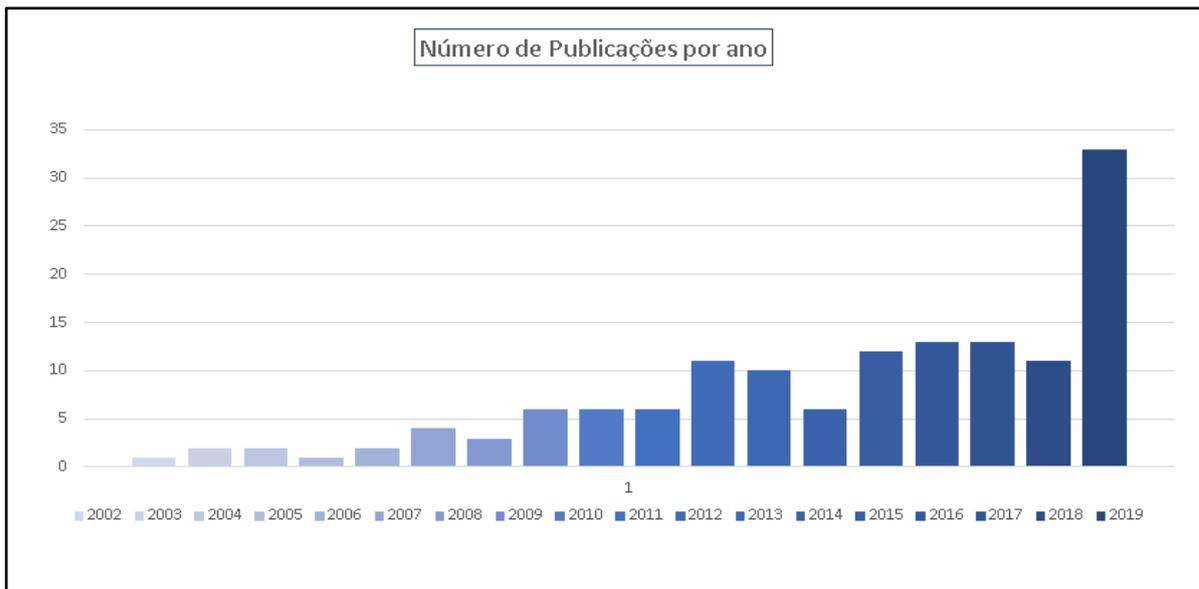
Algumas barreiras também foram identificadas na área de pesquisa sobre o tema. O que parece ser o primeiro artigo publicado sobre o tema de Maria Tereza Leme Fleury (2000) na RAE conduziu-se mediante um aumento substantivo de publicações, a maioria questionando e debatendo os extremos da prática e as oportunidades de melhorias. Esses trabalhos garantem uma reflexão sobre as desigualdades de gênero, raça, sexualidade, etnia, regionais, geracionais e as encaradas por pessoas com deficiência.

Nos últimos 4 anos, houve um crescimento significativo de publicações sobre o tema em paralelo a um movimento no mercado de criação e valorização de programas de diversidade nas organizações (CRISTINA *et al.*, 2021).

De acordo com Amaral *et al.* (2021), no artigo “A Diversidade da Diversidade: Análise Sistemática da Produção Científica Brasileira sobre Diversidade na Administração (2001-2019)”, no que se refere a publicações acadêmica, nos anos 2000 é que o tema começa a surgir em anais de publicação e em amplitude de discussões. Em 2001, não foi publicado nenhum artigo relacionado à diversidade no campo organizacional, o que mostra a Figura 1.

Após 2012, começa-se a perceber um aumento de publicações a respeito do tema com o crescimento no número de publicações. Já no ano de 2019, que apresenta significativa ampliação no número de artigos publicados em linha com o movimento do mercado a respeito dos temas nas grandes empresas, pode-se considerar que houve uma explosão da temática.

Gráfico 1 - Número de publicações no campo das organizações por ano



Fonte: Junior *et al.* (2020).

Nos congressos e grandes eventos acadêmicos também foi notado um movimento semelhante com abertura de temas dedicados às áreas de diversidade e inclusão, a despeito do fato de a temática ainda ser marginalizada em poucos grupos de pesquisa limitados a áreas como estudos organizacionais e administração pública (CRISTINA *et al.*, 2021).

De acordo com Cristina *et al.* (2021), as ações-reflexão no campo do âmbito escolar das universidades ainda são limitadas, apesar de uma recente inclusão na grade de disciplina sobre os temas. Pesquisas elaboradas com fundamentação na base de dados da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES, 2021) apontam que apenas 33% dos docentes em sessões de pós-graduação na área são mulheres, apontando uma predominância de homens. Essa hegemonia assevera

um modelo padronizado e pouco diverso que comumente também é encontrado nas organizações empresariais.

A pesquisa realizada aponta que a participação feminina é menor entre programas com conceito entre 5 e 6. A discrepância regional também é demonstrada de forma clara e objetiva com o acúmulo de 25% dos programas na região Sul e 45% na região Sudeste, e as regiões Norte e Nordeste com índices pouco representativos. Essas regiões historicamente tiveram menos acessos a recursos e possuem índices de pobreza e baixa escolaridade mais representativos.

Esses levantamentos nos fazem refletir sobre as disparidades étnicas, econômicas, raciais, bem como as relacionadas às identidades sexuais e de gênero, que não são ao menos coletadas. Tal elemento dá destaque à distância a que estamos de uma política que favoreça e principalmente se articule em relação à inclusão de pessoas negras, trans, pobres e não heterossexuais no corpo docente da pós no Brasil (CRISTINA *et al.*, 2021).

Segundo Aranha (2018), no trabalho “Diversidade nas Organizações: uma análise sistemática da Produção Acadêmica da Área de Administração entre 2010 e 2015” (FISCHER *et al.*, 2016), apresentado no XL Encontro da ANPAD em 2016, buscou-se analisar a maneira como o tema Diversidade nas Organizações tem sido abordado, conforme publicações em revistas Qualis A1 e A2. O artigo analisou uma base de 137 artigos, com uma análise mais aprofundada de 45 deles, e os autores concluíram haver seis categorias distintas, referindo-se a artigos que:

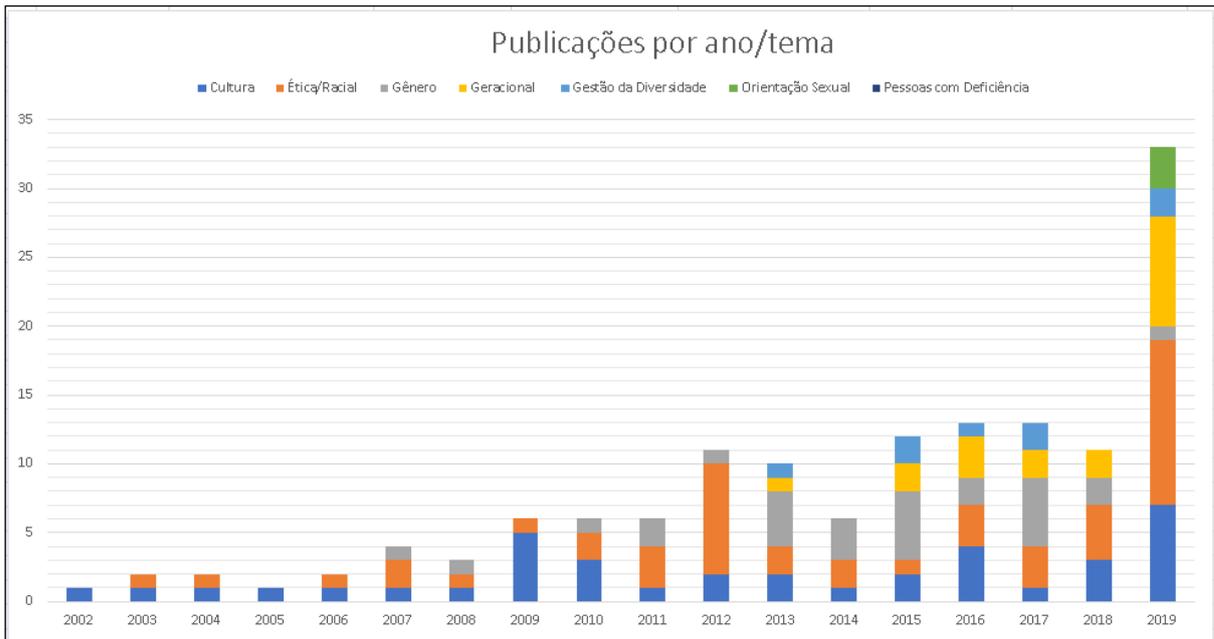
- (i) apresentam determinantes da diversidade – apresentam fatores que podem favorecer ou complicar as iniciativas de Diversidade e Inclusão;
- (ii) relacionam diversidade a algum indicador de desempenho – sendo a categoria com maior número de artigos (o que faz sentido face a nossa pesquisa, o que parece ser o *mainstream* com relação ao tema), nela estão os trabalhos que correlacionam Diversidade com indicadores de desempenho como rotatividade de empregados, por exemplo;

- (iii) criticam a gestão da diversidade – neste grupo estão artigos que, sobretudo, criticam a forma como as políticas e práticas vinculadas à Diversidade são elaboradas e executadas.
- (iv) propõem modelo teórico – propõe novos modelos para lidar com o tema;
- (v) testam modelo de gestão – neste caso, além de proporem novos modelos, tal alternativa é testada na prática;
- (vi) servem de base para outras pesquisas – são artigos descritivos que abrem possibilidade ou sugerem outras pesquisas que poderiam contribuir para o debate acerca da Diversidade.

As publicações demonstram uma concentração na temática de diversidade relacionada a indicadores de desempenho numa busca de contribuir para organizações. Ainda de acordo com Fleury, deve-se manter o foco nos resultados que a diversidade pode gerar para as empresas. Neste trabalho, relacionamos as contribuições sociais e econômicas sobre a aplicabilidade do discurso da diversidade e inclusão nas organizações na perspectiva de funcionários que compõem os grupos de afinidade LGBTQIAPN+, aproximando-se da crítica à gestão da diversidade.

De acordo com Amaral *et al.* (2021), que publicou a respeito da produção sistemática sobre diversidade no período de 2000 a 2019, a distribuição das publicações sobre os tipos de abordagem está exposta no gráfico 2 abaixo:

Gráfico 2 - Tipos de diversidade por abordagem



Fonte: Junior *et al.* (2020).

Ao detalhar sobre os tipos de diversidade pesquisados nos últimos anos, a diversidade é o conteúdo centralizado em mais de 40% da construção científica entre 2001 e 2019, tendo ainda maior destaque no último ano. Importante ressaltar que este trabalho busca analisar a gestão da diversidade nas organizações com foco no público LGBTQIAPN+ como grupo de pesquisa, mas em linha com a tendência.

Em segundo lugar, com 17% das publicações está a diversidade de gênero. Na sequência, destacam-se os artigos com estudos relativos à orientação sexual (13,4%) e as pessoas com deficiência (12%). Os artigos que destacam a diversidade cultural (7,7%), a étnica/racial (5,6%) e a geracional (4,2%). Integrando o maior número de publicações no período, artigos relacionados à gestão da diversidade dispõem o fato de realizarem discussões mais amplas, incluindo a análise de políticas e práticas organizacionais.

Para refletirmos sobre as teorias e práticas da Administração no que tange à inclusão e diversidade, torna-se indispensável ultrapassar as visões individuais para garantir as raízes dessa problemática. Isso requer compreender as dimensões institucionais e estruturais que são históricas desde períodos da escravidão até políticas que dão suporte à realidade social como um todo. Por isso, é possível construir uma discussão científica e organizacional para reparo das desigualdades presentes.

Finalizado o capítulo de referencial teórico utilizado como embasamento na condução desta pesquisa, apresentamos, no próximo capítulo, a abordagem metodológica por meio da qual a pesquisa foi operacionalizada.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Neste capítulo, apresentamos os caminhos percorridos na condução da pesquisa no que tange a seus aspectos metodológicos e operacionais.

3.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa

Em virtude do objetivo da pesquisa, a presente investigação será descritiva. A pesquisa descritiva objetiva identificar correlação entre variáveis e focam-se não somente na descoberta, mas, também, na análise dos fatos, descrevendo-os, classificando-os e interpretando-os. Trata-se, portanto, de uma análise aprofundada da realidade pesquisada. Os fundamentos teóricos da pesquisa descritiva são construídos depois da análise de dados empíricos, sendo aprimorados a posteriori (FERNANDES, 2018).

A pesquisa é descritiva porque tem como objetivo a descrição do cenário de diversidade das organizações e os grupos de afinidade. A abordagem será qualitativa, definida, de acordo com Zouain e Bardin (2006), como a que se fundamenta de forma predominante em análises qualitativas, destacando-se pela não utilização de instrumental estatístico durante a análise dos dados. A abordagem qualitativa visa entender e descrever cenários pouco mensuráveis de forma numérica, buscando compreender fenômenos sociais de formas diferentes, através de análises de experiências em grupo ou individuais utilizando avaliação de interações e comunicação.

O método de pesquisa utilizado foi a análise de discurso, e os dados foram examinados à luz da vertente francesa da técnica da análise de discurso. Trata-se de uma abordagem teórico-metodológica que sistematiza textos diversos na busca por uma melhor compreensão de um discurso, de aprofundar suas características gramaticais às ideológicas e outras, além de extrair os aspectos mais relevantes. Essa abordagem considera que qualquer discurso tem aspectos ideológicos, seja ele enunciado na forma escrita ou falada, e traz aspectos explícitos, implícitos e silenciados (FIORIN, 2003).

3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

A tipicidade de análise, segundo Siglenton (1988), são os objetos ou eventos em que as pesquisas sociais se apresentam. Assim, têm-se como unidade de análise os coletivos de diversidade de 10 empresas privadas, e os sujeitos da pesquisa serão profissionais pertencentes dos grupos de afinidade LGBTQIAPN+ que atuam nas organizações.

Dada minha preocupação com percepção do fenômeno atribuída pelos diversos atores que ele envolve (FACHIN, 2001), realizei um convite para participar da entrevista de 32 indivíduos. Contudo, por conta das circunstâncias da coleta de dados, esse número se reduziu a 15 (quinze) indivíduos de 10 (dez) empresas. Apesar da redução do número de entrevistados definidos, tivemos uma ampliação de organizações participantes, o que nos permite ter uma visão mais ampla das políticas e práticas pesquisadas. Isso aconteceu porque houve dificuldade de disponibilidade de agenda e retorno das pessoas que atuam em empresas privadas com atividade-fim que já divide o tempo com o processo de voluntariado nos programas de diversidade. Verifiquei, ainda, que havia diferenças de posicionamento e percepção de fases diferentes das organizações, com forte coincidência de informações, a ponto de conseguir depoimentos muito semelhantes sobre diversos aspectos, mesmo em se tratando de entrevistados de organizações de distintos segmentos.

Quando realizei as 15 (quinze) entrevistas, aconteceu a avaliação preliminar do material coletado. Considerando a qualidade e a riqueza dos depoimentos, nós ficamos satisfeitos com o teor do material, bem como com a quantidade de entrevistados, por isso, resolvemos encerrar a coleta de dados nesse ponto, atendendo às orientações de Goode e Hatt (1979).

3.3 Unidades de observação

As 10 (dez) empresas participantes da pesquisa serão descritas em um quadro-resumo abaixo de forma que não possam ser identificadas. Todas serão detalhadas quanto ao porte pelos números de funcionários, setor de atividade, região e

classificação nacional ou multinacional. Além da demonstração em quadro, será realizado um detalhamento de cada empresa.

Quadro 3 – Identificação das empresas

Identificação	Porte	Segmento	Região	Classificação	Programa de Diversidade (Tempo)
Empresa 01	Grande	Mineração	Nordeste	Multinacional	Abaixo de 1 ano
Empresa 02	Grande	Mineração	Sudeste	Nacional	1 a 3 anos
Empresa 03	Grande	Mineração	Sudeste	Multinacional	1 a 3 anos
Empresa 04	Grande	Transporte	Sudeste	Nacional	1 a 3 anos
Empresa 05	Grande	Siderúrgica	Sudeste	Multinacional	1 a 3 anos
Empresa 06	Grande	Siderúrgica	Sudeste	Multinacional	1 a 3 anos
Empresa 07	Média	Fintech	Sudeste	Nacional	1 a 3 anos
Empresa 08	Pequena	Publicidade	Sudeste	Nacional	Acima de 3 anos
Entrevistado 09	Grande	Auditoria	Sudeste	Multinacional	1 a 3 anos
Entrevistado 10	Grande	Mineração	Sudeste	Multinacional	1 a 3 anos

Fonte: desenvolvida pela autora (2022).

3.4 Técnicas de coleta de dados

O critério de participação será conhecer a gestão da diversidade nas organizações, assim como os programas de diversidade e a percepção dos funcionários LGBTQIAPN+ participantes de grupos de afinidade. A entrevistadora fez contato com os profissionais de diferentes empresas por meio da sua própria conta nas redes sociais como LinkedIn e Instagram buscando entrevistados que se enquadrassem no perfil definido para realizar entrevistas semiestruturadas.

Também foi criado um formulário no *Google Forms* em que os indivíduos que visualizassem a publicação e se enquadrassem no perfil pudessem preencher dados rápidos de contato e disponibilidade de agenda para realização da entrevista. O formulário eletrônico em questão foi disponibilizado junto a um texto-resumo explicando o teor da pesquisa e o perfil do entrevistado exigido. O texto e formulário também foram divulgados para contatos de *WhatsApp* de pessoas que poderiam transmitir a pessoas indicadas do seu campo profissional de atuação. Nesse caso,

ocorreu de forma evidente um efeito *snowball* que também é conhecido como bola de neve, no qual entrevistados indicaram colegas dos grupos de afinidade em que atuam e pessoas do *networking* conhecido como rede de relacionamentos profissionais que se enquadravam no perfil definido para as entrevistas. Em virtude desse movimento, percebe-se uma predominância de empresas do ramo de siderurgia e mineração nos entrevistados. Para selecionar os entrevistados, inicialmente, consideramos os seguintes aspectos:

- Em razão de os grupos minorizados (LGBTQIAPN+, Diversidade racial, Equidade de Gênero, Pessoas com Deficiência, Etarismo) terem ampla abrangência e haver inúmeros estudos, foi delimitado o público LGBTQIAPN+ realizando um recorte das vivências e percepções desses grupos, e a primeira restrição foi que tratasse de pessoas que se identificam com a representação de algumas das letras;
- Era necessário que a organização em estudo tivesse programas de diversidade formalizados e estrutura de grupos de afinidade, a fim de evitar análises baseadas em percepções não vivenciadas na prática e domínio do funcionamento dessas estruturas nas organizações;
- Os programas de diversidade nas organizações deveriam estar em prática, mesmo que em fases diferentes de maturidade e evolução;
- Deveria haver material institucional acessível e que fossem evidenciados, de alguma forma, os programas de diversidade;
- Os participantes não poderiam exercer cargo remunerado nos programas de diversidade, em virtude de uma tendência de viés corporativo em defesa das organizações.

Dos 35 profissionais contatados, houve aceitação de 15 candidatos para participar da pesquisa preenchendo o termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice A). Este contato viabilizou a minha familiarização, como pesquisadora, com um contexto, o da estrutura e do funcionamento prático dos programas de diversidade

e grupos de afinidade, que atendia de forma satisfatória ao que eu buscava no escopo desta pesquisa. Considerando tais pontos, em um segundo momento, deu-se a coleta de dados propriamente dita, por meio da realização de 15 entrevistas semiestruturadas (MARCONI; LAKATOS, 2007) que aconteceram pela plataforma virtual, *Google Meet* de forma online e com câmera ligada para que os discursos silenciados também fossem observados, as entrevistas duraram em média 60 minutos e foram gravadas pelo próprio programa *Meet* no computador, com uso de aplicativo em formato de extensão ao programa chamado Tactiq que realizou transcrições das entrevistas em tempo real.

Os participantes se caracterizaram como sendo empregados de organizações privadas com políticas de diversidade e participantes de grupos de afinidade LGBTQIAPN+, com o objetivo de levantar dados e aprofundar o conhecimento sobre o discurso da diversidade e os grupos de afinidade, objeto do presente estudo.

Ressalta-se que todas as respectivas entrevistas foram individuais, gravadas mediante autorização dos entrevistados e transcritas pelo aplicativo Tactiq, sendo que, a fim de manter o anonimato dos empregados entrevistados em relação aos nomes, cargos e funções, haverá a devida utilização de códigos em suas falas.

O procedimento mais usual no trabalho de campo é a entrevista, sendo que o pesquisador busca obter dados na fala das partes, possuindo formas de realização de natureza individual e coletiva. Através da realização da entrevista, podem-se obter dados objetivos e subjetivos (MINAYO, 2002).

Quadro 4 – Identificação dos sujeitos de pesquisa

Identificação	Idade	Como a pessoa se identifica?	Formação	Atuação profissional	Empresa	Tempo de empresa
Entrevistado 1	39	Homem gay cisgênero	Jornalismo	Analista de comunicação	01	6 meses
Entrevistada 2	28	Mulher bissexual cisgênero	Jornalismo	Analista de comunicação	02	3 anos

Entrevistada 3	31	Mulher lésbica cisgênero	Engenharia de automação	Engenheira de controle automação	03	1 ano e 18 meses
Entrevistada 4	27	Mulher bissexual cisgênero	Administradora	Desenvolvedora de novos negócios	04	2 anos e 10 meses
Entrevistado 5	40	Homem gay cisgênero	Engenharia de produção	Analista de finanças	05	20 anos
Entrevistado 6	33	Homem gay cisgênero	Administrador	Analista de suprimentos	06	6 anos
Entrevistada 7	39	Mulher bissexual	Psicologia	Gestora	07	2 anos e 6 meses
Entrevistada 8	28	Mulher Transexual	Engenharia ambiental	Analista ambiental ESG	06	3 anos
Entrevistada 9	29	Mulher bissexual cisgênero	Publicidade	Executiva de contas	08	9 meses
Entrevistado 10	28	Homem gay cisgênero	Relações econômicas internacionais	Analista de comércio exterior	06	6 anos
Entrevistado 11	35	Homem gay cisgênero	Direito	Advogado	06	3 anos e 8 meses
Entrevistada 12	29	Mulher lésbica cisgênero	Engenharia de Minas	Consultora	09	1 ano e 3 meses
Entrevistado 13	28	Homem gay cisgênero	Engenharia de produção	Analista comercial	06	4 anos
Entrevistada 14	31	Mulher bissexual cisgênero	Relações públicas	Analista de comunicação	10	6 meses
Entrevistado 15	31	Homem gay cisgênero	Engenharia de produção	Especialista em investimento	06	11 anos

Fonte: dados da pesquisa.

3.5 Estratégia de análise dos dados

O *corpus* discursivo desta pesquisa foi submetido à abordagem teórico-metodológica da Análise de Discurso na vertente francesa. Tal abordagem foi escolhida por permitir não só assimilar a mensagem, assim como averiguar o seu sentido, seus significados: o que se fala e como se fala, o que está visível e o que está contido a linguagem utilizada e as proporções destacadas (PUTNAM; FAIRHURST, 2001). Ela foi aplicada com objetivo de compreender o uso verdadeiro da linguagem, por intermédio real em situações verdadeiras, sendo a linguagem sustentada em um contexto, apto a produzir unidades transfrásticas (STATI, 1990).

O conjunto de procedimentos da análise francesa do discurso adotado desvendou as estratégias discursivas de persuasão ideológica dos diversos textos produzidos pelos distintos atores (BAKHTIN, 2006). Procurei, assim, analisar o discurso de forma contextualizada, isto é, a partir das condições sócio-históricas em que ele foi produzido e no contexto em que foi disseminado. Os discursos apresentam uma complexidade composta por diversos elementos detalhados abaixo (SARAIVA; IRIGARAY, 2009), os quais foram identificados e analisados.

- A análise lexical que é a análise do vocabulário usado em um enunciado discursivo;
- Os temas (explícitos ou implícitos) dos discursos, que são os elementos mais abstratos de um discurso;
- Os percursos semânticos estruturados, que, de acordo com Faria (1998, p. 142), “[...] correspondem à recorrência, ao longo do discurso, de elementos semânticos subjacentes”. Ele complementa dizendo que “[...] a noção de percurso semântico engloba os conceitos greimasianos de percurso temático e percurso figurativo, correspondentes à recorrência de elementos semânticos mais abstratos ou mais concretos, respectivamente” (FARIA, 1998, p. 150);
- Os aspectos interdiscursivos, que, de acordo com Mainguenu (1999, p. 86), “[...] pode-se chamar interdiscurso um conjunto de discursos. [...] Se consideramos um discurso particular, podemos também chamar interdiscurso o conjunto das unidades discursivas com as quais ele entra em relação”. Fiorin (1999, p. 231) complementa que “[...] a identidade de um discurso depende de sua relação com outros, isto é, que ele não se constitui independentemente a outros discursos, para, em seguida, pôr-se em relação com eles, mas se constrói, de maneira regrada, no interior dessa oposição, definem-se nos limites dessa relação polêmica”;
- Os aspectos da sintaxe discursiva que se referem à estrutura pela qual um discurso é construído, à forma pela qual um enunciado discursivo é estruturado.

Incluem figuras de linguagem, como metáforas, metonímias, prosopopeias e hipérbolos.

- Os aspectos refletidos e refratados nos discursos, sendo a refração linguística uma estratégia discursiva analisada por Bakhtin (2006), que parte da ressignificação dos temas nos discursos. Todo aspecto é, ao mesmo tempo, refletido linguisticamente, preservando seu sentido socialmente estabelecido, e refratado, isto é, reinterpretado conforme os referenciais os enunciadores. Um discurso, assim, reproduz (ou reflete) as condições sociais em que é produzido, e modifica (ou refrata) determinados aspectos, de acordo com as ressignificações de seus enunciadores;
- As condições sociais de produção dos discursos, que, além do contexto da enunciação discursiva, referem-se às condições reais de que o enunciador dispunha para que enunciasse o discurso daquela forma, e não de outra qualquer. Em outras palavras, identifica-se aqui a partir de quais elementos sociais o discurso é produzido. São entendidos como produção social de textos;
- Os discursos presentes no texto que, em termos discursivos, se refere à intenção do texto socialmente produzido, isto é, a posição imanente a um dado enunciado discursivo. Como não há discurso neutro, ele necessariamente apresenta uma posição que é defendida. Da mesma forma, já se posiciona sobre o que combate em termos ideológicos;
- Os aspectos ideológicos defendidos e combatidos nesses discursos;
- A posição do texto em relação ao discurso hegemônico na organização em que se situa. Neste item, coteja-se a posição defendida no discurso com a hegemonia discursiva na sociedade, podendo ser identificado se o discurso se alinha ao que é dominante em termos sociais, ou se constitui algo marginal.

Finalizado o percurso metodológico adotado na condução deste estudo, no próximo capítulo, apresentamos a análise dos dados e discussão dos resultados.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem o objetivo de apresentar e analisar os principais resultados encontrados por meio das quinze entrevistas semiestruturadas realizadas com trabalhadores LGBTQIAPN+, com a utilização do método de análise do discurso da chamada Escola Francesa (AD).

Essa análise surge no cenário da intelectualidade francesa, na década de 60, como reação a duas fortes tendências em destaque no campo da linguagem, a saber, o estruturalismo e a gramática gerativa transformacional. No centro desse novo paradigma, situa-se o estruturalismo linguístico a servir como norte e inspiração. Afinal, a Linguística, em seu papel de ciência-piloto das ciências humanas, tem condições de fornecer aos apaixonados do novo paradigma as ferramentas essenciais para análise da língua, enquanto estrutura formal, submetida ao rigor do método e aos ditames da ciência, tão valorizada na época (GUERRA, 2010).

Nesse modelo estruturalista, não existe discurso que não seja ideológico. Por esse motivo, iniciaremos a análise das entrevistas discorrendo sobre o perfil dos entrevistados e sua correlação com as falas e os resultados apurados.

4.1 Perfil dos entrevistados

Foram realizadas 15 entrevistas semiestruturadas com profissionais da rede de contatos da pesquisadora e indicações dos próprios entrevistados. Como pesquisadora e profissional executiva, ocupo um lugar de privilégio atualmente, estou em uma posição de nível superior, e atuo em uma estrutura corporativa de uma empresa de grande porte. Percebi que, em virtude do meu ciclo de *network* (rede de contatos), houve uma similaridade do perfil dos entrevistados, mesmo fazendo uso do efeito bola de neve em que os entrevistados indicam outros contatos sem qualquer critério pré-estabelecido a respeito da formação ou atuação profissional, além de ser uma pessoa LGBTQIAPN+ participante dos grupos de afinidade.

Os perfis de nível de formação e atuação profissional dos entrevistados são bastante semelhantes, e, com esse cenário de entrevistados, é possível ter similaridade de

discursos no percorrer da apuração das entrevistas em virtude da condição social da promoção do discurso na fala dos entrevistados. Seguem alguns trechos abaixo que demonstram alguns vieses de características:

Eu tenho 39 anos, sou formado em Comunicação com pós-graduação em história do licenciamento ambiental e trabalho como analista de relações com as comunidades em uma mineradora de grande porte, estou nessa empresa há 8 meses e atualmente alocado no Piauí. (01)

Olá, tenho 28 anos, sou formada em Jornalismo pela UFOP, trabalho em uma empresa de mineração, trabalhei durante dois anos como estagiária e estou há um ano como analista de comunicação na parte de comunicação, eu faço parte da secretaria do programa de diversidade e inclusão do escritório corporativo em Belo Horizonte. (02)

Olá, eu tenho 31 anos. Acabei de fazer inclusive. Eu sou engenheira de controle automação por formação e tenho um MBA em gestão de projetos. Atualmente estou trabalhando em uma mineradora de grande porte na parte de automação de barragens. Estou há 1 ano e 8 meses. (03)

O que percebemos, nos fragmentos dos discursos e no quadro-resumo de entrevistados, é que todos os participantes possuem nível superior de formação, alguns com pós-graduação, e ocupam posições de nível analítico ou gerencial. Esse nivelamento de formação do público entrevistado pode gerar vivências organizacionais semelhantes em relação à diversidade. Esse perfil tende a enviesar visões de pessoas com mais privilégios nas suas vivências organizacionais, mesmo pertencentes a um grupo minorizado como o LGBTQIAPN+. Tal aspecto nos leva a questionar sobre a composição dos grupos de afinidade e se eles alcançam todos os públicos dentro das organizações.

Apesar de o perfil dos entrevistados traçarem características semelhantes que podem promover uma condição social da promoção do discurso de uma forma macro, cada indivíduo que representa as letras LGBTQIAPN+ tem experiências diferentes nas organizações (CARRIERI *et al.*, 2014), desde o processo seletivo até a rotina de trabalho que pode ser impactada por questões interseccionais. Apesar de não abordamos, no roteiro de entrevista, questões sobre gênero e raça, alguns aspectos interdiscursivos foram citados pelas entrevistadas (02) e (03), conforme apresentado a seguir:

Ser mulher, bissexual e negra é mais difícil ainda. Você me desculpa o palavão, mas é foda em alguns momentos. (2)

Já tem alguns anos que eu não me importo de falar sobre a minha sexualidade, porque eu sempre falei que, se a empresa se importar, eu não estou na empresa certa, então nunca tive problema com isso. Eu estava na unidade do Pará, né?! E assim é um estado machista, muito machista, e eu cheguei para chutar a porta mesmo assim, eu achei que meu problema seria minha orientação, mas o meu problema era ser mulher, meu problema também era esse. Eu já cheguei tentando impor algumas coisas, a gente como mulher nessa área, principalmente de Engenharia e mineração, a gente se cobra o tempo todo, a gente tem que ser um pouco a mais assim mesmo. (3)

Os fragmentos de discurso (02) e (03) exibem questões interseccionais de gênero, em que o machismo segue um discurso construído desde a civilização em que a mulher era vista como um ser inferior ao homem, sem poder de decisão, cujas principais funções eram a reprodução e a criação dos filhos. Durante séculos, as mulheres lutaram e foram em busca de seus direitos para se tornarem independentes e ocuparem lugares de igualdade. As mulheres ainda sofrem impactos de um sistema de patriarcado em que as estruturas, culturas e relações continuam favorecendo os homens, em especial o homem branco, cisgênero e heterossexual (FERREIRA, 2015).

As falas das entrevistadas estão em linha com os teóricos citados no decorrer do trabalho (ANTUNES, 2015; HELOANI; CAPITÃO, 2012; SOUZA; PEREIRA, 2013; CARRIERI *et al.*, 2014; RIBEIRO, 2020), em que podemos perceber indícios de que ainda existe disparidade na tratativa de equidade de gênero em posições organizacionais e, conseqüentemente, por ainda existirem diferenças quantitativas de salários médios pagos a homens e mulheres, assim como posições de liderança ocupadas por mulheres nessas organizações, como mostrado na figura 1.

Segundo já vimos, o racismo abarca um sistema de opressão baseado na noção de raça que se caracteriza através do preconceito, considerada uma ideologia que referencia o ato de exclusão ou superioridade (CRISTINA *et al.*, 2021). Nesse contexto em que a entrevistada (02) desabafa acerca da dificuldade de ser uma mulher negra e bissexual em um ambiente organizacional ainda carregado de pautas preconceituosas latentes, vale refletir sobre o quão maduro e eficiente têm sido esses

programas de diversidade que visam promover ambientes mais igualitários, bem como questionar até que ponto os coletivos não seguem um modelo elitista e patriarcal.

Ainda sobre aspectos interdiscursivos que emergiram durante as entrevistas, temos o trecho citado pelo entrevistado (06) a respeito da sua vivência:

A gente não nasce com nada, e as coisas são colocadas na gente, a gente vê a predominância do preconceito ainda. Então, eu lembro de uma fala no ambiente do trabalho que eu senti o preconceito dentro da minha atuação na empresa, que eu peço até licença para falar aqui fora do contexto (...) vivenciei uma fala que foi racista, xenofóbica e homofóbica. No sentido de separação de classe, falaram para mim que eu, enquanto homem preto, nordestino e gay, não ia chegar a lugar nenhum, não ia passar da posição que ocupo hoje. Eu percebi naquele momento uma preocupação da pessoa que alguém como eu pudesse ocupar um lugar semelhante ao dela, era uma necessidade de me inferiorizar. (6)

O texto do entrevistado (06) demonstra uma posição ideológica em confronto ao discurso hegemônico no qual muitos entrevistados relatam que os ambientes organizacionais onde atuam em que há programas de diversidade são ambientes mais seguros psicologicamente e livres de situações preconceituosas. Sua fala reconhecendo a importância dos programas e o valor que isso gera demonstra que ainda ocorrem situações de forte preconceito verbalizadas nesses ambientes. As intersecções nesse caso agravam ainda mais o fenômeno LGBTQIAPN+, e podemos ressaltar que as vivências de um homem gay, preto, nordestino que não performa masculinidade padrão são muito diferentes das vivências organizacionais de um homem gay branco, do Sudeste que performa um estereótipo de masculinidade branca, imposto, mesmo que de maneira silenciada, pelas políticas e práticas tanto das organizações quanto da sociedade de uma forma geral. Tal observação é legitimada a partir do trecho discursivo do entrevistado (11), a seguir, cujo estereótipo físico é homossexual branco que performa um padrão estético esperado pelas organizações.

Eu, quando entrei na empresa, já tinha decidido que não ia sair falando por aí que era gay, mas que, se o assunto surgisse, eu iria tratá-lo com naturalidade e vou esperar que ele seja tratado com a mesma naturalidade que ele deve ser tratado. E então isso de fato aconteceu, pelo menos no setor em que eu trabalho que é no setor jurídico, eu sempre tratei esse assunto com muita naturalidade quando ele surgiu e eu vi que as pessoas também, não sei se genuinamente ou cinicamente, também sempre trataram com bastante naturalidade. Eu nunca me senti desrespeitado e nunca encontrei nenhuma resistência pelo fato de ser gay. (11)

No fragmento (11), o entrevistado discursa sobre a opção de silenciar, ao entrar na organização sobre a sexualidade. Tal silenciamento pode demonstrar um ambiente organizacional ainda não tão seguro psicologicamente para as pessoas LGBTQIAPN+ naturalizarem a sua sexualidade e as relações constituídas a partir delas. Citamos como exemplo um homem branco que ocupa um lugar de maior privilégio e fala sobre a pauta do cinismo ou sobre ser genuíno com indiferença pelo fato de se localizar em uma posição confortável diante da percepção das pessoas.

Os fragmentos asseveram que os entrevistados LGBTQIAPN+, apesar de terem o mesmo nível de escolaridade e ocuparem um posto em uma empresa de grande porte multinacional, possuem vivências diferentes dentro das organizações em virtude de pautas interseccionais como machismo, patriarcado, racismo e xenofobia. A condição social da promoção do discurso do entrevistado (11) aponta um significativo abismo de vivências do entrevistado (06), conseqüentemente percepções diferentes sobre a maturidade dos programas de diversidade e o quão positivo são os ambientes de trabalho de ambos os entrevistados.

Abordaremos, nas próximas categorias, como esses coletivos se formam bem como a atuação e composição deles para melhor entendimento dos modelos em práticas nas organizações entrevistadas.

4.2 Formação e atuação dos Grupos de Afinidade

O percurso pela estrutura dos grupos de afinidade começa pela lógica ou critério de formação. Não é possível conceber uma discussão desse tipo sem estruturar o percurso da criação desses coletivos até a atuação prática dos participantes e seus efeitos. Afinal, pode-se aprender consideravelmente sobre os programas e os modelos de grupos de afinidade com o conjunto de dados reunidos nas entrevistas. Para tal, utilizamos a tabela abaixo com os trechos do discurso de diversos entrevistados para nos ajudar a entender melhor a forma como são estruturados esses grupos também chamados de coletivos:

Quadro 5 – Fala dos entrevistados

Dimensão	Fala dos entrevistados
Estrutura e Atuação	<p>Todos os grupos são compostos por um líder e um colíder que se candidataram à posição e foram escolhidos pelo comitê executivo. Existe um <i>sponsor</i> executivo que tem cargo de alta gestão que é uma espécie de padrinho de cada grupo para levar as saídas em nível executivo, a liderança dos coletivos tem uma reunião mensal com esse <i>sponsor</i> específica para levar as pautas discutidas de forma estruturada para que ele possa defender com o comitê executivo. Todas as pessoas que se identificam com o tema eixo podem participar dos grupos independentemente do nível, e até então todo mundo era voluntário e atua em paralelo as suas atividades. Recentemente eles contrataram um especialista em diversidade que é remunerado para exercer essa função e lida com as lideranças de cada grupo, assim como a organização e planejamento das ações. Também existe um programa para formar novos líderes que exige que os mesmos façam parte de algum dos grupos (Entrevistado(a) 04).</p>
	<p>A gestão do programa hoje está nas mãos do gerente de comunicação que está ligada à diretoria de RH. Além dessa gerência de comunicação, existem líderes e os colíderes de cada grupo que foram convidados pela gerência de comunicação, os grupos, ele tem a sua dinâmica no sentido dos encontros, muito livre. Todos atuam de forma voluntária desde a liderança aos participantes, revezamos os encontros entre frentes de conhecimento coletivo que cada um pode trazer um tema dentro do universo da população LGBT e mão na massa onde definimos ações para as datas marcantes e iniciativas propostas ao comitê executivo (Entrevistado(a) 05).</p>
	<p>Tem liderança dentro dos grupos, essas pessoas que são líderes do grupo se candidataram e foram escolhidas pelo comitê executivo, eles que representam o grupo e tentam garantir que as demandas do grupo sejam levadas à alta gestão, além de conduzir os encontros e eventos relacionados ao tema. Todos são voluntários e conciliam com as suas atividades profissionais fins remunerados na organização (Entrevistado(a) 07).</p>
	<p>Tem uma liderança, eu sinceramente não sei como tá esse formato agora porque antes não tinha um profissional remunerado para conduzir o assunto de diversidade e agora tem. Já tinha uma liderança voluntária, não necessariamente tinha hierarquia, só que essa pessoa com papel de líder e colíder levava as demandas até os comitês e organizava os eventos e etc. Mas também tem a figura dos aliados que são terceiros e estagiários que apoiam e atuam no programa da mesma forma, mas que não podem ser voluntários oficiais. Além disso, tem a figura dos embaixadores que são pessoas de referências do programa de diversidade dentro das diretorias para trabalhar as temáticas de forma mais próxima, principalmente das pessoas que não participam dos coletivos, o objetivo é ter maior capilaridade (Entrevistado(a) 08).</p>
	<p>Então, tem os líderes que não sei como que foi constituído porque, quando cheguei, já existia o modelo, mas tem um líder em nível Nacional. Ele que organiza os encontros e eventos e eventos referentes a cada coletivo. Eu, quando entrei, me falaram da opção de participar, era só preencher um formulário para se voluntariar a passei a receber as comunicações e convites. Todos os envolvidos são voluntários e conciliam com as atividades-fins da rotina de trabalho, não existem outras nomenclaturas além de líderes e voluntários, essa estrutura está vinculada ao RH, eles que conduzem o programa (Entrevistado(a) 12).</p>

Fonte: desenvolvida pela autora (2022).

Nos programas existem a figura do *sponsor* que é o patrocinador do grupo, essa posição é sempre ocupada por um alto executivo da organização que se compromete em participar ativamente defendendo as pautas dos grupos com os comitês executivos, tendo o papel de influenciar o corpo executivo. O embaixador é também ocupa o papel de patrocinar e replicar os grupos, porém em suas estruturais laterais

e transversais, não necessariamente ocupa uma posição gerencial ou executiva, mas tem a capacidade de influenciar as áreas. Os grupos de afinidades são criados para ajudar as organizações a promoverem um clima de trabalho equitativo, promover o discurso da diversidade através de multiplicadores voluntários e a atingir suas metas de diversidade e inclusão (DOUGLAS, 2008).

Os efeitos da Diversidade podem ser entendidos sob três perspectivas teóricas que se entrelaçam com a composição dos coletivos: (i) *similarity-attraction* – em que atributos similares como valores e crenças facilitam a atração interpessoal; (ii) *self-categorization* – em que o indivíduo se classifica como pertencente a algum grupo com base em categorias pessoais ou sociais; e (iii) *information-processing* – em que indivíduos em grupos heterogêneos, apesar das dificuldades de coordenação, têm acesso a uma maior gama de informações, o que seria benéfico para este grupo, tendo um alcance organizacional (MANNIX; NEALE, 2005; ARANHA, 2010).

Nos trechos a seguir das entrevistas, a análise do discurso evidenciou aspectos interessantes entre a relação dos grupos de afinidade e as suas estruturas, incluindo a forma como eles atuam. Nessa primeira etapa, seguem alguns trechos de entrevistas que sublinham tais elementos:

É bem interessante assim o case, porque eu comecei desde os primórdios do programa. Quando o programa nasceu, ele veio de forma institucional criado pelo RH em 2019, não tinha o pilar LGBT. Então, nasceu com três pilares: pessoas com deficiência, raça e um grupo que eles chamaram de gênero. Eu no primeiro momento entrei no grupo de gênero porque era o grupo que eu via mais afinidade, digamos assim, porque falar de gênero também era falar sobre identidade de gênero na minha percepção, e aí tive oportunidade de discutir o tema e defendi que precisávamos sair da clandestinidade para falar sobre sexualidade. (6)

O fragmento discursivo (06) apresenta que, embora os programas sejam percebidos de forma positiva, há discursos refletidos ao valorizar e colocar ênfase na criação dos programas e refratados quanto ao fato de o eixo LGBTQIAPN+ não ter surgido de forma espontânea pela organização. Menciona-se a criação do programa e dos coletivos como algo positivo, apesar de a temática LGBTQIAPN+ não ter sido incluída como eixo central para constituir um coletivo e de existir um esforço do entrevistado e outros participantes que se identificavam com questões de sexualidade para convencer a organização a tirar a temática da clandestinidade. Para entendermos da

melhor forma o que o entrevistado (06), é válido realizar a análise lexical do termo clandestinidade:

Significado de Clandestinidade: substantivo feminino - Característica de clandestino, feito às escondidas; sem ninguém saber: negócio efetuado na clandestinidade. Ação de ocultar a divulgação obrigatória de atos, impedindo seu conhecimento, para prejudicar o direito de outra pessoa. Qualidade do que é feito ocultamente com o propósito de infringir leis (OXFORD, 2022).

A ideia central do discurso (06) implicitamente associa a percepção que a organização teria sobre a temática LGBTQIAPN+, sendo esse coletivo de alguma forma marginalizado antes mesmo de ser criado e sua pauta mais difícil de ser tratada dentro da empresa. Outros fragmentos discursivos em etapas diversas da entrevista demonstram percursos semânticos que se associam a essa percepção, mesmo em organizações que possuem os coletivos LGBTQIAPN+ desde a sua constituição, conforme abaixo:

Acho que, principalmente quando a gente fala de LGBT, porque acho que o grupo de gênero ele é mais falado e tem ações mais concretas. Eu acho que se fala há bastante tempo sobre isso, muito antes de existir o programa. Então, fica mais evidente qualquer tipo de ação, apesar que nem sempre as ações do grupo de gênero são efetivas. Mas, sobre a temática LGBT, é que até pouquíssimo tempo atrás era um assunto velado para todo mundo. É era normal ser velado assim. (15)

Na minha visão, a questão das mulheres, da equidade de gênero é muito mais forte e trabalhado, minhas gerentes são todas mulheres. Eu nunca tinha tido gerente mulher na minha vida antes desse movimento do programa, porque era difícil ter gestora engenheira de automação mulher. E percebo um movimento muito maior que está sendo feito e falado lá atualmente. Acho que esse grupo é muito mais trabalhado, tem metas de x mulheres na empresa e em cargos de liderança. (03)

Os(a) entrevistados(a) nos trechos acima salientam estágios mais avançados sobre as temáticas de gêneros ou mesmo um favoritismo sobre a pauta. Podemos identificar um silenciamento do discurso dos entrevistados concernente a esse favorecimento e consequente exclusão de ações mais práticas para os grupos LGBTQIAPN+, assim como um silenciamento por parte das organizações a respeito do tema. Nesse caso, a ênfase e a facilidade de trabalhar a temática de equidade parecem ser o caminho menos agressivo para as organizações terem ações práticas, podendo, dessa forma,

demonstrar para a sociedade medidas práticas sem ferir o conservadorismo que ainda se limita a silenciar pautas de sexualidade e ações afirmativas nesse sentido. Quando se trata de políticas de diversidade, no entanto, as pessoas parecem mais propensas a aceitar a diversidade étnica, social e de gênero, embora permaneçam resistentes à orientação sexual (OZKAZANC-PAN, 2019; OZTURK; RUMENS; TATLI, 2020; THOMASON; MACIAS-ALONSO, 2020). É válido ressaltarmos que essas ações de reparação causadas pelo machismo e patriarcado possuem grande importância, e o que está em questão nesse fragmento é a limitação de tratar de forma igualitária ações também para o grupo minorizado LGBTQIAPN+.

Um ponto relevante a ressaltar é que, de acordo com os entrevistados, o início de todos os programas de diversidade das organizações citadas participantes da pesquisa se deu entre os anos de 2018 e 2019, havendo uma coincidência de um movimento de mercado dando pontapé a essa pauta quase que ao mesmo. Esse movimento foi anterior ao surgimento do ESG (*Governança Ambiental, Social e Corporativa*) no mercado de bolsas e pode ter ligação com o constante aumento de casos de violência e manifestações sociais.

No ano de 2018, o relatório anual do Grupo Gay da Bahia mostra que, no ano de 2017, 387 pessoas LGBT foram assassinadas, sendo este o maior índice de violência voltado para a população de gays e pessoas trans. O relatório aponta ainda que, baseado no contingente populacional de cada segmento da sigla, travestis e transexuais são a parcela da população mais vulnerável, apresentando um risco de morrer por transfobia e homofobia 22 vezes maior que os gays. Tais dados podem ter gerado uma pressão maior da sociedade via movimentos para as pautas de diversidade. Essa vulnerabilidade também foi apontada por relatórios emitidos por instituições internacionais em anos anteriores, tais como a *Transgender Europe* (2016) e a Comissão Interamericana de Direitos Humanos (2015) (MESQUISA *et al.*; 2018).

Ainda sobre a formação dos programas de diversidade e grupos de afinidade, seguem fragmentos das entrevistas (11) e (12):

Ele começou salvo engano em 2019, mas, em função da pandemia, houve uma necessidade de priorização de temáticas entre 2020 e 2021, alguns projetos da empresa que estavam em fase de inicial acabaram andando em ritmo mais lento Ele foi criado de forma institucional pelo RH, com quatro pilares: raça, equidade de gênero, LGBTQ+, pessoas com deficiência. (11)

As ações estruturadas do programa de diversidade de inclusão começaram em 2018, eu acho que foi até um pouco antes do de outras empresas do mesmo segmento também, embora eu não trabalhasse aqui ainda. Na época, eu acompanhava algumas ações muito em função da minha atuação dentro da comunicação. Ele veio de forma institucional como valores da empresa e da sua cultura. (11)

As entrevistas ressaltam um padrão dos coletivos, sendo que todos eles surgiram de forma institucional e pela área de RH. A diversidade tornou-se um dos grandes desafios de gestão de pessoas, e o modelo em vigor é baseado na uniformidade organizacional, em que todos os funcionários apresentam apenas um padrão, tanto nas funções exercidas quanto na maneira de agir (HANASHIRO; ALBUQUERQUE, 2017).

O campo também revelou uma proximidade do período de criação dos programas de diversidade, considerando que das 10 (dez) organizações que tiveram participantes nessa pesquisa, todas elas lançaram os seus programas entre os anos de 2018 e 2019. Houve também um crescente número de publicações em 2019 demonstrado no gráfico 1, da página 52 sobre a diversidade nas organizações ilustrando o estudo fenomenológico do tema na academia.

Desde 2018, houve maiores mobilizações dos coletivos de movimentos sociais feministas e LGBTQ, quanto a um maior reconhecimento pela sociedade civil fruto da emergência de uma nova configuração que no Brasil trouxe e pautou lutas desta natureza. Estas lutas têm mobilizado setores importantes da sociedade, no sentido de ecoar a reivindicação pela diminuição das desigualdades e ampliação de direitos (MESQUITA *et al.*, 2018). Esse movimento do mercado com aumento expressivo referente à diversidade gera reflexões sobre o interesse genuíno das organizações sobre o tema e a continuidade desses programas nos próximos anos.

Considerando essas estruturas, é importante refletir até que ponto a atuação prática funciona ou fica apenas em nível de discurso. Visando melhor entender esse

fenômeno, buscamos que os entrevistados discorressem também sobre os benefícios da participação dos grupos de afinidade e para as organizações, sobre a ótica deles.

No decorrer do percurso semântico, objetivamos também a priori compreender os benefícios pessoais e profissionais de participar dos grupos de afinidade. Seguem fragmentos (05) e (09) a respeito desse aspecto:

Foi um divisor de águas, eu estava vindo de um processo que tinha me resolvido cedo com a minha sexualidade, mas com a minha aceitação. E foi participando dos grupos que ocorreu a minha alta aceitação, de naturalizar em todos os ambientes sobre a minha sexualidade, em falar sobre isso sem ficar com vergonha no trabalho, com os vizinhos e em todos os ambientes. Então, para mim, foi o principal ganho pessoal, além de passar a me interessar a ler muito sobre o assunto e ter muita troca com o grupo. No âmbito profissional tem um *networking* forte, quando fui liderar o grupo, deixei de ser um desconhecido para ter acesso direto à alta liderança da empresa.
(05)

Então, eu posso dizer que profissionalmente passei a ter acesso a muitas pessoas que trabalham nessa causa e tem sido muito legal, tem questões de *networking* também e de se tornar referência no assunto. Mas é a troca de conhecimento e fortalecimento da causa para mim é o maior benefício, eu também pesquiso no mestrado questões de raça e gênero, isso me enriquece bastante. (02)

Nos trechos (05) e (02), os(a) participantes apontam questões de interesse individuais em comum como *networking* e visibilidade com a alta liderança das organizações, além de fragmentos relevantes como (05), acerca da aceitação da sexualidade e o empoderamento para falar sobre isso com naturalidade nos ambientes que ocupam. Nesses trechos, surgem aspectos da sintaxe interdiscursiva que perpassa a participação dos programas a impactos em relação à carreira, pesquisa e vida pessoal.

O segundo grupo de depoimentos que segue refere-se aos benefícios que a empresa pode ter com os programas de diversidade na percepção dos trabalhadores LGBTQIAPN+. Quase que de forma padrão, os entrevistados colocaram questões de atração e retenção, imagem e inovação.

Acho que como principal vantagem é a retenção, porque as pessoas relatam que após o programa se sentem confortáveis de assumir o parceiro e suas relações. Então, acho que isso faz com que as pessoas queiram continuar nela porque se sentem mais à vontade, é um ponto importante para se manter

na empresa, para mim inclusive hoje em dia é requisito para trabalhar em alguma organização. (08)

Atração e retenção com certeza, as pessoas vão trabalhar na empresa por causa disso e permanecerem na empresa por causa disso também, é requisito para mim a existência deles. Acredito na questão da inovação também, pessoas diversas convergem para processos inovadores. (04)

A questão da atração e retenção de talentos é um benefício para empresa, e eu acho que a forma como a empresa é vista pelos outros, acho que a imagem é o principal benefício. (12)

Nos fragmentos de discurso (08), (04) e (12), os trechos das entrevistas estão em linha com Aranha (2018) e Cox e Blake (1991), que abordam que as organizações criam vantagens competitivas sobre a gestão da diversidade através de: contratação e retenção de talentos, melhorias em vendas e marketing através dos retornos relacionados à imagem construída pela empresa no mercado e aumento da criatividade que pode ser entendido como a inovação citada pela entrevistada (04).

4.3 “Políticas de Diversidade nas organizações: Uma questão de discurso?”

As organizações possuem uma tendência de disseminar uma visão coerente e singular das práticas e políticas criadas, e os discursos empresariais são estratégicos no sentido de associar ações de comunicação com foco em alinhar as empresas ao moderno, ao que atualmente é considerado socialmente correto (SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

Ainda na linha do discurso evidenciado nos fragmentos das entrevistas, aspectos interessantes surgiram sobre a composição dos grupos de afinidades, assim como as suas atuações no contexto das organizações. As entrevistas asseveram uma dificuldade de as organizações alcançarem o público operacional, o que se atesta nos trechos que abordam o tema:

Quando gente entra num contexto de uma empresa que opera e ao mesmo tempo administra no sentido de ter operação e administrativo, são duas realidades muito diferentes, a gente tem muita dificuldade de saber o que está rolando no operacional por exemplo e como levar até eles a rotina dos coletivos. (02)

Nós temos realidades muito distintas, tem planetas diferentes porque eu tenho desde um escritório comercial na Faria Lima em São Paulo até operações no Vale do Jequitinhonha que é a região mais pobre de Minas,

umas das mais pobres do Brasil. Então, são realidades muito distintas para alcançar com a pauta da diversidade, temos dificuldade até de comunicação para alcançar a área operacional com o tema. (06)

Nos fragmentos discursivos (02) e (06) de entrevistados de organizações diferentes, os(a) entrevistados(a) iniciam as falas justificando em diferentes formatos que uma empresa que administra e opera tem dificuldades de alcançar o público operacional por terem uma grande estrutura dispersa em várias regiões. É possível identificar um discurso refletido que demonstra o lado positivo das organizações ao colocar limitações para alcançar o público operacional, justificando e fortalecendo um discurso positivo sobre o interesse de englobar e refratado quando não verbalizam sobre ações para mudar esse cenário.

Seria uma dificuldade do modelo de negócio ou desinteresse da organização? Até que ponto esses grupos de afinidade de fato representam a organização de maneira global? No fragmento (06), o entrevistado certifica aspectos da sintaxe discursiva quando perpassa o discurso principal a respeito do alcance do programa de diversidade na área operacional, quando ele justifica a presença de escritório comercial desde a Faria Lima em São Paulo até operações no Vale do Jequitinhonha.

No trecho, o entrevistado (06) evidencia extremos de públicos e condição social com a representação da Faria Lima como um escritório corporativo até a região mais pobre de Minas. De acordo com os trechos acima, a organização tem dificuldade de alcançar o público mais operacional e que está na região mais pobre. É importante ressaltar que historicamente é o grupo “dentro do grupo” mais marginalizado e excluído pelas condições sociais impostas.

A operação é mais difícil deles participarem, mas, por agenda mesmo, por conseguir ficar na frente de um computador e sair da rotina dele que é operando máquinas ou fazendo manutenção de equipamentos, eles não usam computador, mas tinha gente que entrava pelo celular para acompanhar. Acho que hoje a participação é de 60 a 70% do corporativo. (04)

A grande maioria é do corporativo mesmo, a liderança dos grupos é toda do corporativo. Mas, no grupo LGBT, temos pessoas que trabalham na operação do turno, na colheita e na bioenergia lá do Vale do Jequitinhonha. Então, assim tem supervisores de produção de vários sites, eu acho muito interessante ter a liderança da produção do turno, porque é onde temos o maior contingente de pessoas e eles conseguem replicar, serem multiplicadores. (05)

Para justificar as dificuldades de as organizações alcançarem o público operacional, o fragmento (04) demonstra limitações impostas pelas modalidades das reuniões, referente ao fato de serem on-line formato digital. Trata-se do argumento utilizado como restritivo para atingir esse público que atua fora dos escritórios em atividades mais manuais, o que impede um alcance global. Já o entrevistado (05) usa a participação de lideranças operacionais visando justificar a existência desse público operacional, que, nesse cenário, mesmo que representado por uma média liderança que sirva como multiplicador, ainda constitui posições de maior hierarquia.

Na outra margem, o que podemos perceber é que o discurso acerca dos grupos de afinidades nas organizações é contraditório no ponto de vista dos trabalhadores participantes. A exemplo do que a empresa (06), a qual teve trabalhadores entrevistados, divulga em seu site, a organização teria como objetivo tornar esses ambientes mais equitativos para todos os trabalhadores da organização, conforme trecho abaixo retirado do respectivo site.

Empresa (06): O principal objetivo do Grupo de Afinidade de Diversidade é garantir um ambiente profissional de identidade e respeito a todas as pessoas, independentemente, bem como promover ações que permitam o acesso e o crescimento profissional de representantes das comunidades minorizadas, em nível de equidade com os demais.

No trecho divulgado pela organização que possui programa de diversidade podemos identificar um discurso de inclusão de todos os profissionais da organização em nível de equidade, no entanto nos trechos discursivos dos entrevistados verificamos a exclusão mesmo que indireta do público da área operacional nesses cenários mesmo que, por um discurso de limitações técnicas/estruturais de alcançar esses níveis havendo uma dissonância entre práticas e políticas com a fala dos entrevistados.

De acordo com a teoria, os funcionários em cargos de baixa qualificação sem habilidades especializadas têm menor poder de barganha com os empregadores, pois são facilmente substituíveis. Nesse sentido, percebe-se uma baixa aderência da área operacional à participação efetiva nos grupos de afinidade, por dificuldade de levar as pautas e todo o trabalho educacional até eles, ou porque, na perspectiva da teoria, a organização não tenha interesse em atingir esse público, já que pode ser facilmente substituível e não seria o foco da retenção (ONYEADOR, 2020).

No entanto, é importante também considerarmos a eficácia e as consequências dos discursos organizacionais pró-diversidade. Os questionamentos sobre a eficácia são colocados em prática pelas políticas de igualdade de oportunidades estendidas a segmentos individuais da sociedade tipicamente discriminados. Os desdobramentos referem-se aos decorrentes da adoção ou rejeição de tais medidas, visto que a legitimidade perseguida é ameaçada quando os indivíduos passam a acreditar que as políticas de sua organização são apenas formais, ou quando existem oportunidades reais, como nos discursos, de elevar-se e reconhecê-las como segmentos da sociedade (BYRNE *et al.*, 2021).

No decorrer das entrevistas, identificamos outros relatos em que a questão do discurso ainda é concentrada no nível político, tendo baixa aderência prática. Foi perguntado aos entrevistados se o programa de diversidade está apenas em nível político ou se existem ações a respeito dos grupos e quais seriam essas. Seguem fragmentos discursivos dos entrevistados:

Olha, a gente teve, assim, uma ação efetiva até o momento que foi o programa de estágio exclusivo para mulheres em relação ao grupo de afinidade de gênero. Então, até o momento, por ser um programa muito embrionário, eu o vejo mais como discurso. Porque a gente aprovou o plano de ação de forma estruturada pela primeira vez esse ano, aí agora vai ter orçamento, e a gente vai começar a construir banheiros femininos nas operações que é outra ação prática. Nesse momento, percebo que as ações ainda são muito educacionais, trabalham muito a questão do entendimento e nivelamento de todos sobre o assunto. (02)

Pelo fragmento discursivo (02), a entrevistada apresenta um discurso que reflete o fato de a organização ter uma única ação prática. Ela fala sobre o lançamento do estágio exclusivo para mulheres, algo proposto pelos grupos de afinidade como algo positivo. Mesmo que essa ação tenha sido voltada para o grupo de gênero e não para o público LGBTQIAPN+ com aspectos da sintaxe discursiva, a entrevista reafirma o que vimos na categoria sobre atuação dos grupos de afinidade, em que foi evidenciado pelos entrevistados um maior foco das organizações em criarem ações voltadas para gênero devido à facilidade de tratar o tema. Nesse trecho discursivo, alguns aspectos foram refratados quando ela oculta as ações inexistentes para o grupo LGBTQIAPN+, encobrendo a falta de iniciativas práticas com o grupo do qual ela participa.

Nas partes da análise acima, foi evidenciado que a maior parte das organizações estão com ações apenas em campo educacional sobre o coletivo LGBTQIAPN+, e os fragmentos demonstram que organizações ainda estão mais voltadas para um discurso de nível político. A entrevistada (08), a única pessoa transexual a participar da pesquisa e a primeira transexual contratada da organização em que atua, coloca aspectos relevantes sobre a percepção dela nas organizações.

Eu acho que ainda está bem no nível educacional, de conscientização e que ainda não entrou no campo prático. E acho que esse processo de educar é desgastante para nós voluntários. O que eu digo pela minha experiência é que a pessoa que está sendo ali pioneira, ainda mais para uma pessoa pessoas trans como eu, ela se coloca numa posição de vulnerabilidade para poder educar as pessoas. Porque ela fala da história dela, das dores dela, entendeu? E eu só fui perceber o impacto disso em mim após o momento que que eu parei e me questionei, o quanto isso estava me deixando vulnerável (...). Uma hora eu percebi que, para educar as pessoas, eu estava ficando muito exposta, porque acaba que o sofrimento é mais usado do que as conquistas, o sofrimento da mulher trans. (08)

Para justificar sua segunda sentença, a entrevistada enunciadora do fragmento discursivo (08) se coloca numa posição de vulnerabilidade e usa um recurso linguístico interessante: ela anuncia seu discurso sobre um lugar de exposição, o que está explícito pelo verbo vulnerabilizar no final da seleção lexical, que remete a se colocar em vulnerabilidade, ou seja, qualidade ou estado do que é ou se encontra vulnerável (OXFORD, 2022).

No efeito de sentido criado, a entrevistada (08) cita questões de forma direta como exposição, vulnerabilidade, sofrimento como sentimentos envolvidos nesse processo de se expor para educar os trabalhadores da organização que não são envolvidos nas temáticas. Também podemos perceber um discurso silenciado relativo ao medo e à segurança psicológica, essa exposição citada pela entrevistada para educar que acaba sendo feita pelos voluntários, pode acabar sendo uma exposição para os participantes que saíram do “armário” para fazer esse trabalho, o que exhibe certa incoerência com o movimento da organização a respeito dos programas porque essa saída do armário deveria ser associado a algo positivo frente ao discurso. Os grupos são criados para promover ambientes de segurança psicológica aos participantes, porém o trabalho de atuação para conscientizar um público ainda muito conservador gera sensações que vão na contramão do discurso.

Levando em conta a condição social da produção do discurso da entrevistada (08), que possui vivências diferentes dos demais entrevistados em virtude da marginalização e exclusão das pessoas transexuais do mercado de trabalho formal (CARRIERI *et al.*, 2014), destacamos que esses aspectos são relevantes sobre a percepção da entrevistada no que concerne à prática nas organizações.

No fragmento em que a entrevistada (08) comenta sobre maior exposição e vulnerabilidade das suas dores para realizar um trabalho educacional feito pelos programas de afinidade, esses programas não estariam usando o sofrimento da mulher transexual que é historicamente excluída do ambiente organizacional para realizar um discurso político de inclusão? Esse trecho demonstra um discurso silenciado sobre o uso dos voluntários nessa direção, e o uso da vitimização é explorado nesse contexto ao utilizar mais as dores da mulher transexual do que as conquistas realizadas ao longo da sua trajetória.

É interessante avaliarmos que, quando pela primeira vez a organização tem uma pessoa transexual ocupando uma posição, essa pessoa que atua como voluntária é utilizada de forma preponderante para realizar o trabalho educacional ao ponto de se sentir vulnerável e exposta. Mesmo que tenha se predisposto a fazer isso, existe uma expectativa por parte dos colaboradores sobre utilizar esse lugar de fala gerado pelas organizações, e os entrevistados acreditam que esse processo de educar pode abrir caminhos para outros LGBTQIAPN+ existirem e se colocarem fora do armário nas organizações. No entanto, ocorre um paradoxo nesse cenário sobre o processo de “sair do armário” que deveria ser de autoafirmação, liberdade e confiança.

Ainda sobre o trecho da entrevistada (08), tivemos aspectos interdiscursivos que surgiram no decorrer da entrevista referentes ao trabalho voluntariado dos coletivos. O fragmento em que ela menciona que o processo de educar é desgastante envolve o esforço dos voluntários em atuar nos coletivos conciliando com a sua carga de trabalho principal, em que são disponibilizadas horas da sua vida em prol desses programas de diversidade das organizações (DOUGLAS, 2008).

O trecho aponta que a organização em que a entrevistada atua está com as ações referentes à pauta LGBTQIAPN+ apenas em nível educacional buscando a conscientização e sensibilização a respeito do tema. Esse padrão foi revelado nos fragmentos de discurso de doze dos quinze entrevistados, o que significa uma predominância do status de discurso das ações em relação a esse grupo.

De acordo com Irigaray e Saraiva (2009), no artigo sobre políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso, os principais resultados apontados na pesquisa mostram que os discursos empresariais, mesmo que expressos em políticas organizacionais formalizadas, eram pouco efetivos. Os principais opressores às práticas eram o preconceito arraigado dos empregados, a permissividade das pessoas à frente das posições gerenciais e a ausência de senso coletivo de diversidade. Os minorizados e não minorizados demonstravam preconceito e atitudes discriminatórias entre si, evidenciando dificuldades no respeito às suas diferenças.

Nos escritórios observados, há dissonância entre o discurso e as práticas de diversidade, o que confirma o estudo realizado por Saraiva *et al.* (2004). Nessa pesquisa, apesar de percebermos avanços em relação à não aceitação de atitudes preconceituosas e um maior posicionamento das empresas sobre uma cultura mais diversa percebida pelos trabalhadores, as ações para o grupo LGBTQIAPN+ estão basicamente em nível educacional e discursivo, pouco prático.

4.4 Grupos de Afinidade LGBTQIAPN+: Um olhar cor-de-rosa?

As percepções sobre D&I (Diversidade e Inclusão) ainda são apoiadas e fortalecidas pela ideia de que as empresas envolvidas em ações são melhores de se trabalhar e socialmente mais inclusivas e responsáveis. Esse discurso cria percepções externas e internas positivas sobre a marca, e, conseqüentemente, o seu fortalecimento no mercado ainda segue em linha com questões de ESG (Governança ambiental, social e corporativa) que estão em alta no ambiente corporativo. Sobre as percepções acerca dos programas e grupos de afinidade pelos entrevistados, seguem trechos:

A minha percepção é muito boa, eu entrei através de uma vaga afirmativa para mulheres negras, e a primeira coisa que rolou muito foi acolhimento, um espaço dentro da sua carga horária de trabalho para discutir esse tipo de

assunto é algo que nunca tinha vivenciado. Era algo que nem sabia que era tão importante para mim? Vivenciar hoje faz eu entender que não me imagino mais em algum trabalho que não tenha os coletivos. Tipo, até pessoas que não são LGBT, são pessoas que me acolheram. Eu aprendo muito também, rola muita troca nas reuniões dos grupos. (09)

Olha, eu sinto que faz muita diferença, acho que as pessoas das empresas que têm os programas estão olhando o tema com outros olhos, estão interessando no tema e com mais cuidado. (10)

Eu acho que tem uma importância, assim de uma visibilidade das minorias políticas, né? Porque não somos uma minoria quantitativa, uma minoria política. E aí dentro da empresa quando esses grupos começam a existir deixa muito claro a distância de equidade que existe dentro do quadro da empresa, por exemplo. E o grupo se apoia minimamente, tem uma rotina de reunião e conversamos muito sobre isso, se empoderam muito também para poder legislar de alguma forma dentro da empresa em relação a esse tema. (07)

Nos fragmentos das entrevistas (07), (09) e (10), identificamos um padrão discursivo sobre a percepção dos programas e dos grupos de afinidade nos quais existe um otimismo concernente à existência dos impactos que eles têm na rotina dos participantes. Nesse aspecto, podemos identificar, mais uma vez, que a presença dos grupos de afinidade perpassa, em primeira instância, por aspectos relacionados ao discurso político das organizações que, entre outros elementos, promove uma valorização da marca junto aos *stakeholders* internos e externos. No entanto, no trecho discursivo (09), a entrevistada coloca que ficou surpresa por ser acolhida até por pessoas que não são LGBTQIAPN+. Nesse fragmento da entrevistada (09), a análise lexical sublinha, na palavra “até”, um limite posterior de tempo e expressa um limite espacial ou término de uma distância ou de uma superfície. É como se não fosse natural o fato de esse acolhimento ocorrer em ambientes organizacionais por pessoas heterossexuais dentro do padrão normativo construído pela sociedade. Esse apontamento reforça um distanciamento entre o discurso político e as práticas no ambiente organizacional.

Também fica explícito, no trecho da entrevistada (07), a percepção de força que o coletivo pode promover junto à matriz de poder das organizações, conseguindo legislar e defender pautas. É válido lembrar que, no decorrer da pesquisa, vimos que, de acordo com a ideologia tecnocrata, a força de trabalho vem sendo disciplinada de acordo com o ideal de produtividade. Portanto, seres humanos alienados estão sendo construídos pela sociedade contemporânea promovendo a negação dos conflitos com

um discurso mercadológico de promoção da gestão da diversidade (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Seria uma alienação essa percepção de força dos grupos? Frente ao discurso hegemônico, ele legitima e é legitimado. Verificamos no capítulo anterior sobre relações de poder que os coletivos encontram significativa resistência dos comitês executivos para aprovação das ações propostas, fortalecendo a teoria em que, nessas relações, os grupos não possuem força frente à matriz de poder das organizações.

Quando falamos de percepção, é importante contextualizar o conceito de alienação. Alienação seria, portanto, uma desvinculação entre a subjetividade do indivíduo e a realidade objetiva que dele exige outro comportamento, o que ocorre sob certas condições sociais. Não se trata de uma condição intrinsecamente humana e ligada a sua subjetividade (FOUCAULT, 2014).

O processo de alienação do sujeito atinge um estágio mais sofisticado, e o indivíduo é consciente de tal conflito entre sua subjetividade e o mundo, preservando, assim, uma brecha para se posicionar e agir de forma a transformá-lo. Trata-se daquilo que Marcuse chama de “consciência infeliz”. A própria realidade objetiva é alienada, pois nela se vivencia um projeto de vida em si alienado, cujo sujeito entende atendê-lo de forma plena. Não havendo brecha para uma elaboração crítica da realidade, uma “falsa consciência”, operando com a racionalidade desenvolvida e oriunda do sistema que produziu esta razão, torna-se a própria consciência (MARCUSE, 2015).

Uma categoria que não estava definida a priori, que emergiu no decorrer da pesquisa, foi sobre a dedicação dos voluntários fora da sua atividade principal aos programas, como eles conciliam a carga de trabalho e os desafios enfrentados. Sobre tal questão, seguem fragmentos (04) e (05).

É tudo dentro do horário de trabalho naquela correria de fazer mil coisas ao mesmo tempo e não ser reconhecido, né? Porque acaba que a gente faz porque gosta mesmo. Eu faço porque gosto de falar do tema e de acolher as pessoas, eu vejo o ambiente seguro para elas, e isso não existia antes da criação do programa em 2020. Mas é cansativo mesmo, e na minha opinião vão existir ciclos de voluntariado. (04)

A gente tem percebido assim um esgotamento nos grupos, porque tem surgido muitas demandas e os voluntários são muito demandados, o

programa está crescendo muito rápido e tem demandado muito da gente. Da forma que está, não acho sustentável porque as pessoas precisam dividir atenção, e isso gera um cansaço grande. Acho que não dá para evoluir mais fazendo da mesma forma, para novos resultados temos que mudar a forma de fazer, acho que também teremos ciclos de voluntários, eu mesmo estou deixando a liderança do programa por cansaço. Eu preciso me dedicar a outras coisas, inclusive a minha carreira na área financeira. (05)

Nos fragmentos (04) e (05), identificamos trechos discursivos com padrões que se repetem a respeito do cansaço, esgotamento e dedicação paralela à atividade principal. Tal trabalho não é reconhecido pela liderança técnica do profissional que se disponibiliza a se voluntariar no programa em prol de uma causa que acredita e na busca da construção desse ambiente seguro comentado pela entrevistada (04). Analisando esses trechos, podem surgir questionamentos sobre a sustentabilidade desses programas com os modelos de voluntariado, considerando que ambos os participantes falaram de ciclos que podem ser extintos e que todos esses programas foram criados há no máximo quatro anos. Será que essas viradas de ciclo podem causar enfraquecimento dos programas que ainda nem avançaram para os níveis das práticas de gestão de pessoas? No decorrer das entrevistas, o voluntariado demonstrou um cansaço ou apontou ciclos de esgotamento que podem enfraquecer a evolução desses projetos.

Notavelmente, esse movimento pode reduzir o poder de agência dos grupos de afinidade frente à matriz de poder das organizações, uma vez que aspectos relativos ao interdiscurso da exaustão em função das demandas formais de trabalhos associadas a demandas paralelas dos grupos de afinidade, as quais são de caráter voluntário sem nenhum tipo de remuneração e/ou benefício, são claramente demarcados nos trechos discursivos (04) e (05).

Partindo do pressuposto de que as relações sociais são permeadas por relações de poder, é importante considerarmos o poder que as instituições exercem sobre os corpos físicos e simbólicos. Desde as ideologias políticas ao padrão de comportamento aceitável, os sujeitos historicamente buscam se enquadrar aos ditames sociais para garantir sua inclusão e o sentimento de pertencimento social. Aqueles que, no âmbito de suas especificidades, não satisfazem o poder dominante econômico, político ou comportamental sofrem os prejuízos do rechaço social, tornando-se minorias ou grupos em situação de vulnerabilidade (FOUCAULT, 2014).

No confronto das relações de poder dos coletivos com a matriz de força das organizações, foi percebido baixo nível de aceitação e aprovação das propostas feitas pelos comitês, o que expressa que nas relações de poder ainda predominam as políticas e práticas “formais”, ou seja, aquelas desenvolvidas por um comitê executivo cuja composição é hétero, normativa, cisgênero e branca. Os fragmentos acerca do tema são apresentados a seguir:

Olha, falando assim de uma percepção muito pessoal, principalmente desde a última reunião que a gente teve dos planos de ação... O comitê é um pouco inseguro com que os grupos levam e às vezes barram muito em questão orçamentária também. (02)

Tem um poder, sei lá, entre pequeno e médio, eu diria que é pequeno. Porque falta algumas questões da visibilidade para que essas pautas de diversidade. Porque não é só sobre diversidade, é sobre promover equidade. Acho que nesse sentido os grupos têm pouca força, até conseguem fazer trabalhos educacionais e tem algumas metas de chegarmos em um número de vagas afirmativas, mas acho que é isso e pronto, não acho que os grupos vão conseguir mais que isso. (07)

No fragmento discursivo (02), um longo silêncio precede a resposta, e a estratégia de silêncio da entrevistada para responder pode ser compreendida como um discurso silenciado que busca justificar como o comitê fica inseguro sobre as propostas dos coletivos. Esse trecho demonstra aspectos da sintaxe discursiva que perpassa o que está sendo falado a respeito da não aprovação ou evolução das ações que vão ao comitê na tentativa de preservá-los ou defendê-los de alguma forma. Isso pode sugerir responsabilidade aos coletivos por não defender as propostas de forma estruturada ou algo semelhante, como se a organização fosse eximida de direcionar o melhor modelo para realizar essas análises e possíveis aprovações em nível executivo.

No trecho da entrevistada (07), ela discursa da seguinte maneira sobre os grupos de afinidade: “Tem um poder, sei lá, entre pequeno e médio, eu diria que é pequeno, acho que nesse sentido os grupos têm pouca força, não acho que os grupos vão conseguir mais que isso”. Sobre a limitação desses grupos e alcance que eles têm, ela questiona de forma silenciada a existência dos grupos e de como eles podem ser apenas políticos. É como se eles existissem, mas não funcionam ou se limitam, são aspectos da sintaxe discursiva associadas nos textos.

No caso do fragmento (10) abaixo, existem trechos de discurso refletido no sentido do positivismo acerca da existência do programa e na ponderação cuidadosa relativa ao quadro da diretoria. Sobre a evolução da pauta da diversidade, mesmo após a criação do programa de diversidade dessa organização ter ocorrido há mais de três anos, o que percebemos é que o entrevistado, por meio de uma refração discursiva, vincula a evolução do programa a resultados para que os comitês executivos o legitimem frente à organização, o que parece ser paradoxal se considerarmos o baixo [ou quase nulo] poder de agência desses grupos. Por conseguinte, os investimentos em ações mais diversas e socialmente inclusivas são balizados em função de resultados financeiros que elas possam promover, o que nos permite questionar: “De que inclusão estamos falando?”

Tudo é uma construção e uma desconstrução. Digamos assim, uma desconstrução também para a diretoria, porque a diretoria ainda é formada por pessoas brancas, com a predominância de homens héteros. Esses temas são uma novidade para eles também, né? Então nem sempre é fácil levar tudo, mas estamos cientes que é um trabalho de formiguinha, que não é somente uma desconstrução para a gente. Eu acredito que, conforme os resultados do programa acontecerem, ele começa a expandir, e a gente começa a se tornar referência, isso também é bom para empresa no sentido de a própria estratégia priorizar. (10)

No fragmento (10), sobre a evolução da pauta da diversidade, o entrevistado cita que, mesmo após três anos da criação do programa, a empresa irá valorizar e expandir após perceber os resultados, atrelando a evolução do programa ao lucro que essa ação pode gerar. No sentido de que a evolução do programa está relacionada a resultados, temos, assim, um discurso refratado silenciando, vinculando ao passo que subalterniza a lógica da justiça social ao interesse financeiro. O fragmento está dando luz aos possíveis resultados do programa, utilizando desse argumento como percurso para ter força junto à matriz de poder das organizações, deixando nas sombras as questões de uma diretoria predominantemente formada por pessoas dentro de um padrão dominante da sociedade, que não representam a diversidade defendida pela organização.

Foucault (1975) é contundente ao dizer que qualquer agrupamento humano é conduzido por relações de poder, a considerar que esta forma de relação é concomitante ao convívio social. O poder não pode ser visto como algo surgido de um determinado ponto, mas necessita que seja pensado como uma ramificação que se

espalha por todo o meio social a integrar diferentes modos de poder. Dentro dessa percepção, o poder só pode ser concebido como algo que existe em relação, envolvendo forças que se chocam e se contrapõem. Nesse sentido, as relações de poder identificáveis nos discursos dos entrevistados entre os grupos de afinidade e os comitês executivos indicam a predominância da força das organizações em que o poder exercido por eles se choca e contrapõe na maioria das vezes.

Diante dos resultados apurados no decorrer desta pesquisa, percebemos que os indivíduos suavizam a atuação da organização referente à evolução dos programas e os níveis práticos em que as ações estão acontecendo. Todavia, esse discurso é contraditório frente ao modelo proposto pelas organizações e a forma como elas se posicionam com o discurso perante a sociedade, o que nos permite questionar o quanto esse olhar cor-de-rosa é realista diante das práticas atuais.

4.5 Alinhamento com os discursos sociais: De que inclusão estamos falando?

Ao tratarmos do movimento LGBTQIAPN+, compreendemos que este constitui expressões de um processo de diálogo entre o âmbito particular e o espaço público. Segundo Facchini (2003), no Brasil, a ação política organizada em torno da questão da sexualidade teve como objetivo principal assegurar direitos voltados aos homossexuais, além de agregar aqueles que compunham o sujeito político do movimento.

As experiências políticas relacionadas às lutas feministas e LGBTQIAPN+ multiplicam-se, trazendo à tona discursos marcados pela urgência de políticas e práticas sociais com foco na garantia de uma cidadania sem exceções. Desta forma, entram para a arena do debate público questões ligadas ao poder e à subordinação nas relações de gênero, bem como o preconceito, a discriminação e a violência sofrida por lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais nos ambientes organizacionais. Estes elementos são trazidos à tona por tais movimentos sociais, que, em seus percursos e processos de organização coletiva, demarcam outras pautas para a arena social.

O envolvimento de parte dos jovens nas mobilizações ligadas ao gênero e à diversidade sexual tem se dado em diferentes âmbitos: na formação de coletivos, em que, de forma mais orgânica, discutem-se concepções de política e formas de diálogo com a sociedade; na realização de encontros nacionais em que os temas da diversidade sexual e das questões de gênero são problematizados com o intuito, entre outros tantos, de organizar os discursos dos movimentos sociais e suas estratégias de luta; na organização de manifestações e ações coletivas, como as paradas LGBT, os “beijaços” e a Marcha das Vadias, por exemplo, nos quais explicitam suas reivindicações e bandeiras, traduzindo para a sociedade em geral o conteúdo das lutas por cidadania das quais são porta-vozes.

Considerando que, além de ser relevante discutir sobre o discurso da diversidade, identificamos, nos percursos semânticos que estava sendo construída, no decorrer das entrevistas, a emergência de uma nova categoria que não estava definida *a priori*, mas que se tornou importante para a pesquisa. Seria significativo identificar a inclusão prática de pessoas minorizadas dos grupos LGBTQIAPN+ que performam fora de um padrão estereotipado pela sociedade, avaliado como fundamental para a compreensão dos programas de diversidade organizacionais. Afinal, existem pessoas LGBTQIAPN+ que performam fora de um estereótipo de masculino e feminino que é mais aceitável pela sociedade nas organizações que vocês trabalham?

Olha só, isso é um ponto bem sensível, a gente não tem pessoas trans na empresa hoje, não enquanto empregado direto, a gente sabe que tem na terceirizada, mas essa pessoa, ela não se sente segura o suficiente para se assumir enquanto pessoa transexual. Sobre homens mais afeminados não tem, já mulheres mais masculinizadas, vejo que tem e parece que são mais bem aceitas. Eu já soube de um caso em uma entrevista para um programa de estágio que existia um candidato que ele era afeminado, e a própria pessoa do RH falou para não contratar essa pessoa porque ela era dessa forma e não se adaptaria. (01)

Algumas perspectivas foram sistematicamente reiteradas acerca da existência de pessoas que performam fora do padrão, conforme o fragmento discursivo (01): “A gente não tem pessoas trans na empresa hoje, sobre homens mais afeminados não tem”. Temos aspectos da sintaxe discursiva que contestam o discurso que estava sendo constantemente construído no decorrer das entrevistas, em que os sujeitos de pesquisa alicerçavam seus próprios discursos aos discursos organizacionais, trazendo um “olhar cor-de-rosa” a respeito dos programas. Ao questionarmos sobre a

inclusão prática de pessoas fora do padrão nessas organizações, os trabalhadores tiveram uma tendência a silenciar e precisaram de tempo para se posicionarem sobre a pauta utilizando, por vezes, estratégias discursivas que buscavam eufemizar suas colocações.

Ainda sobre o fragmento (01), sublinhamos o trecho a seguir: “já mulheres mais masculinizadas, vejo que tem e parece que são mais bem aceitas”. Esse discurso vai ao encontro da teoria de estigma proposta por Goffman (1975), na qual um processo que implica estereótipos marginalizados ou não e, algumas vezes, estigmas sofre mais ou menos preconceitos. No caso da mulher lésbica, que performa algo mais próximo de um padrão de masculinidade, ela pode ter vivências mais receptivas no ambiente corporativo em virtude de o machismo tolerar e conviver com mais facilidade com as características que se aproximam do que eles consideram ideal, que, neste caso, é o padrão masculino. Um exemplo disso é o fato de uma mulher lésbica que não exerce a maternidade ou mesmo que não é sensível da forma como julgam as mulheres que performam feminilidade.

Eu, como mulher lésbica, por exemplo, já vivenciei várias falas de gestores que alegavam não gostar de trabalhar com mulheres e evitavam a contratação, o que, na área de logística é bastante comum, porque somos minoria. Mas eles diziam que gostavam de trabalhar comigo porque eu era “diferente”, e ficava claro que a diferença para eles estava no meu perfil mais forte de se colocar, na praticidade com que lido com as coisas e na minha não maternidade que permitia total dedicação ao trabalho. Assume-se que tais características sejam apenas de homens e que todas as mulheres tivessem um padrão de perfil que indefere da personalidade. Tais reflexões me levaram a questionar a estrutura do preconceito contra LGBTQIAPN+, que, ao que me parece, tem como uma de suas bases a feminilidade e tudo que a ideia de mulher representa e representou ao longo da história humana que sempre insistiu em colocá-la em uma posição de subalternidade frente a uma lógica masculina dominante.

Há outras visões sobre a existência desses minorizados dentro das organizações.

Estou pensando para te responder, tá?! Estou lembrando aqui das vivências. Não existem, é triste falar isso, né? A gente parou para pensar. Não tem nenhum que me venha à mente assim que seja um homem gay fora do

padrão, nem tem mulher lésbica, as que tem se esconde e não demonstra mais. Lembrei de um caso de uma pessoa que é um homem gay que não performa masculinidade dita como padrão. Mas eu acho que ele é visto pela forma que ele dribla o preconceito, ele meio que ignora. (04)

Não existem, não nas possibilidades de performance que tenho na minha visão, tem algumas na área comercial bem operacional, mas não sei quantitativo, são minoria. E tem um gerente, eu já o vi virtualmente, ele tem cabelo comprido e usa unhas postiças enormes, ele estava falando dos números de vendas de um produto da empresa para alta diretoria de câmara aberta e conduz com total naturalidade, acho o mais emblemático, mas ele é uma exceção. (07)

Assim, as pessoas se sentem à vontade de trabalhar lá sim com o programa, mas ainda tem pouca representatividade fora do padrão, para os cargos de liderança menos, porque ainda são ocupados por pessoas que não têm tanta aderência à diversidade. (12)

Nos fragmentos discursivos (04), (07) e (12), um longo silêncio precede a resposta sobre a existência dessas pessoas, todos tentam buscar na memória lembranças e são cuidadosos na hora de explicar o cenário de inclusão atual, o que demonstra um discurso silenciado a respeito do tema porque as pessoas manifestam receio em colocar a total percepção delas sobre o quadro das empresas. Esse questionamento coloca em xeque toda a construção do discurso percorrido no decorrer das entrevistas em que as pessoas elaboram uma linha positiva acerca dos programas e exibem no ato dessa pergunta fisionomias de tensão, tristeza ou decepção quando percebem um distanciamento entre teoria e prática. Tais percepções nos permite questionar novamente: De que inclusão estamos falando?

Apesar de estarmos lidando com um grupo minorizado, os discursos dos entrevistados vão ao encontro de uma lógica conservadora e capitalista que insiste em reinar nas organizações. Esta pesquisa contou com um quadro de participantes de dez empresas, nos quais sete delas são do ramo de siderurgia, mineração e auditoria (Quadro 4, p. 60). Esses mercados são centenários e ainda possuem um conservadorismo forte presente, cenário que é reflexo de uma sociedade que em 2018 elegeu um presidente de extrema direita para o país com campanhas voltadas para o discurso cristão, conservador e contrário à ciência. Na outra margem, temos alguns nichos de mercado que participaram com modelos de negócios mais novos como uma Agência de publicidade ou áreas de tecnologia, mostrando que essas organizações já nasceram com perfil mais progressista e sintonizado com os movimentos sobre diversidade. Nesses ambientes, os fragmentos de discurso abaixo (09) e (15)

demonstram ações mais efetivas de inclusão e uma maior existência de pessoas diversas historicamente excluídas.

Sim, existem pessoas transexuais e que performam fora do padrão. Tanto em posições analíticas como gerenciais. Lá na agência temos vagas afirmativas, e eu entendo que levam muito a sério essa representatividade. (09)

Ótima pergunta. Acho que esse assunto super legal, porque eu acho que a gente tem que aprofundar mais nisso. Eu trabalho na Diretoria do Futuro, é uma diretoria composta por áreas de inovação, diversidade, ESG, investimentos em Startup. Então, na realidade, ao meu redor, essas pessoas existem, e isso é natural, mas parece que somos uma empresa dentro de outra empresa, porque nas outras áreas não vejo a inclusão da mesma forma. (15)

O fragmento discursivo (09) ressalta um ambiente mais avançado em relação a pautas de diversidade e inclusão. No decorrer de outros trechos discursivos, a entrevistada apresentou constantemente coerência acerca das ações de vagas afirmativas e sobre a existência de pessoas diversas em todos os níveis da empresa. O que nos gera reflexão é que o porte, segmento, classificação dessa organização e, conseqüentemente, o perfil dos entrevistados diferem de forma significativa dos outros negócios envolvidos na pesquisa. Com a análise desse cenário, será que alguns modelos de negócio teriam mais facilidade para implementação de programas de diversidade coesos e inclusivos?

Já no trecho (15), existem aspectos refletidos sobre uma diretoria mais inovadora com uma realidade de inclusão mais positiva dentro de uma organização conservadora com aspectos refratados acerca dessa diversidade em outras áreas da empresa. O enunciador trata de ambientes diferentes dentro da mesma empresa, como se as áreas não caminhassem alinhadas junto ao programa criado de forma institucional que deveria ser inclusivo em todos os níveis.

Em notas finais, ao analisarmos os percursos semânticos e as estratégias discursivas a eles vinculadas, podemos perceber uma tentativa de alinhamento do discurso pessoal ao discurso político da organização em que trabalham. Entretanto, esses mesmos discursos trazem consigo contradições que nos permitem questionar não só a efetividade dos coletivos de diversidade das organizações, mas também o discurso de justiça social que a eles é atrelado. Partindo dessas observações, a estratégia de

mimetização discursiva parece ser transversal à discursão ora proposta dado que, segundo Girard (2005), um dos mecanismos fundamentais do comportamento humano é a imitação. Desse modo, o indivíduo tem, por natureza e pelo seu processo de socialização, a necessidade de utilizar padrões referenciais para seu comportamento, no caso aqui presente, para a construção do seu discurso em torno da diversidade nos ambientes organizacionais. Nas palavras de Girard (2005, p. 4), “nós desejamos o que os outros desejam, porque nós imitamos os seus desejos”. Nesse caso o mimetismo discursivo pode ser percebido a partir da tentativa de alinhamento do discurso dos coletivos de diversidade ao discurso organizacional acerca desses coletivos de diversidade, construído por sujeitos heteronormativos, cisgêneros e brancos, mesmo que este discurso não seja uma representação fiel da realidade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os debates sobre diversidade tiveram ascensão nesta última década, principalmente nos últimos quatro anos nos quais percebemos, durante a pesquisa, uma onda ascendente de lançamentos de programas de diversidades em organizações nacionais e multinacionais que atuam no Brasil, além do crescimento de publicações no campo acadêmico. As pressões dos movimentos ativistas e sociais, mobilizações nas redes sociais, a imposição do ESG pelo mercado financeiro e a lógica criada em torno de possíveis resultados financeiros em torno da temática impulsionaram mais políticas do que práticas concernentes ao tema nas empresas.

Em paralelo a isso, as discussões sobre gênero, sexualidade e direitos da população LGBTQIAPN+ passaram a ocupar maior espaço na agenda da sociedade, mesmo havendo parte resistente à temática, e, apesar do descaso do poder público, a pauta segue em ascensão. Essa evolução no campo organizacional se deve ao fato de as empresas buscarem ser socialmente aceitas ou mesmo politicamente corretas, além dos interesses por resultados que isso pode gerar.

Os temas de diversidade nas organizações e grupos de afinidade foram articulados nesta dissertação, que teve como um dos objetivos aproximar o contexto prático de como esses coletivos se estruturam dentro das organizações e a potência que pode existir nesse movimento. É importante ressaltar que os grupos de afinidade ainda são pouco pesquisados e praticamente não existem publicações no tocante ao tópico no Brasil.

A pesquisa realizada com 10 (dez) empresas de diferentes portes e 15 (quinze) participantes permitiu verificar como os programas de diversidade funcionam nas organizações e a forma como os grupos de afinidade se estruturam e atuam. Ademais, foram verificadas percepções a respeito desses grupos e de iniciativas práticas das organizações concernentes ao tema diversidade e inclusão.

A primeira contribuição com potencial de enriquecimento referente aos programas e coletivos é revelar que a diversidade e inclusão devem ser vistas de uma maneira mais aprofundada, abrindo o pacote de questões interseccionais como gênero,

racismo e machismo, xenofobia que ainda perpassam e são reproduzidos nestes grupos, principalmente ao ficar bastante evidente durante as entrevistas o quão difícil é ser mulher, afeminado, preto(a), nordestino(a) e LGBTQIAPN+ nas organizações atualmente. Essas pessoas que detêm características com intersecções possuem vivências diferentes nas organizações em linha com a teoria. Para desenvolver essas nuances inclusivas, recomendam-se novos estudos, cujas lentes teóricas, como estudos pós-feministas, teoria queers, paradigma transnacional e outros olhares, possam enriquecer a discussão e nos revelar novos *insights* sobre como a inclusão pode ser vista e revista nos coletivos e na estruturação das organizações.

A segunda contribuição é que, apesar de os grupos de afinidades serem criados por meio de um discurso político cuja retórica seria pautada na justiça social buscando promover relações de trabalho mais equitativas, por meio de voluntários multiplicadores, e atingir suas metas de diversidade e inclusão. Também foi identificado que existe um silenciamento das organizações a respeito da priorização de ações práticas sobre o coletivo LGBTQIAPN+, e que, de alguma forma, existe um “favoritismo” relativo ao tema de equidade de gênero em virtude da sua maior aceitação pelo público organizacional e sociedade. Logo, as organizações estão à frente nas ações voltadas para esses temas e ainda muito presentes com ações apenas educacionais em relação ao coletivo LGBTQIAPN+, que demonstrou uma maior resistência para realizar ações em relação a esse grupo minorizado, deixando implícito que essa pauta ainda é um tabu delicado de ser tratado nas organizações.

Foi constatado que esses coletivos não incluem na prática pessoas da área operacional, a despeito de serem abertos a qualquer participante. Os entrevistados manifestaram baixa aderência desse público e justificativas para não alcançar tais coletivos por limitações digitais de acesso a rotinas dos grupos, logo, é válido explorar estudos futuros os gatilhos de desinteresse das organizações. Considerando esse cenário, é necessário reforçar que não existem inclusão e justiça social quando se negligencia grupos ainda mais marginalizados, por estarem em cidades interioranas com menos acesso a informações em que o conservadorismo é ainda mais forte do que nas capitais onde ficam os escritórios corporativos, utilizando, para tal, discursos de ineficiência tecnológica e dificuldades estruturais.

Interessante destacarmos que as 15 organizações participantes criaram os seus programas de diversidade e grupos de afinidade entre os anos de 2018 e 2019, demonstrando um movimento forte corporativo quanto a essa pauta no mesmo período, que vai ao encontro do crescente número de publicações que aumentou em 38%, em comparação com as médias dos outros anos no mesmo período. Acreditamos que esse movimento esteja em linha com um efeito cascata das organizações na busca de competitividade sobre a sua imagem quando concorrentes começaram a lançar, também por questões sociais e maior pressão da sociedade, movimentos sociais nas ruas e nas redes. No entanto, enxergamos, como uma oportunidade a ser explorada, em futuras pesquisas, a associação do período com o momento de recorte.

A categoria que se ocupou em analisar os benefícios pessoais e profissionais dos trabalhadores da participação como voluntários desses grupos identificou padrões percebidos pelos entrevistados a respeito de *networking*, visibilidade, troca de conhecimento e principalmente uma expectativa de “poder mudar o mundo”, de impactar de alguma forma para que aquela organização em que eles atuam seja mais diversa e inclusiva. Igualmente, percebemos uma esperança de influenciar outras pessoas LGBTQIAPN+ a se sentirem à vontade para “sair dos armários”. É importante ressaltar que há uma série de outras questões envolvidas, como o preconceito, vieses inconscientes, entre outros aspectos de uma força maior que é a organização. Enfim, é importante ter cuidado com essas expectativas na cabeça das pessoas de que se pode transformar o mundo, porque o indivíduo não é dominante nessa relação de poder com a organização, e esse discurso pode ser apenas uma utopia.

A este respeito, aliás, nossas entrevistas evidenciaram a fragilidade das relações de poder dos coletivos com os comitês executivos, e foi sublinhado que os grupos possuem dificuldade de aprovar ações práticas propostas para a pauta LGBTQIAPN+. Algumas questões foram colocadas como limitadoras, a saber, aspectos orçamentários, despreparo das propostas e vinculação a resultados financeiros como justificativas para a matriz de poder das organizações não aprovarem ou postergarem as iniciativas. Nesse sentido, foi reforçado que as aprovações ainda ocorrem com mais facilidade para ações educacionais com eventos, rodas de conversa e palestras.

Em relação ao papel educacional, foi identificado que os voluntários ocupam um papel importante nessa ação. Eles conduzem essas rodas de conversa e fazem palestras nos eventos que ocorrem principalmente nas datas comemorativas, além de usarem o seu conhecimento e as suas vivências para sensibilizar as pessoas com relação ao tema LGBTQIAPN+. Esse processo que acaba sendo de exposição em prol de um coletivo tem gerado experiências negativas em parte desse voluntariado e pode ser considerado doloroso para alguns participantes, principalmente se pertencer a um grupo mais excluído e marginalizado que são as pessoas transexuais que comumente são expostas a diversos tipos de violências, sejam elas físicas ou simbólicas. Em vista disso, foi percebido o uso do sofrimento de pessoas transexuais com maior ênfase no processo de educar, sendo válido salientar que essas pessoas sempre estiveram à margem das organizações e a existência delas nesses ambientes passaram a ocorrer nos últimos três anos junto à emergência desses programas. Acreditamos que esse lugar de fala cedido a pessoas minorizadas para o processo educacional precisa ser feito com cuidado e sutileza para não atravessar uma linha que seja confortável para esses voluntários sem trazer sofrimento, uma vez que as ações a eles relacionadas são conduzidas utilizando como base suas vivências de angústia e exclusão.

Ainda sobre o voluntariado que atua nesses grupos de afinidade, apesar de existir um otimismo coletivo sobre a importância da participação e o impacto oriundo de sua atuação, foi percebido nas entrevistas o esforço que é feito para conciliar suas atividades principais com as ações voluntárias dos grupos, e identificamos que as horas dedicadas ao programa não são vistas ou mesmo valorizadas pela gestão das empresas. Esse esforço adicional carregado de horas extras não remuneradas demonstra que o ciclo do voluntariado tem prazo de validade e que a continuidade desses programas pode ser ameaçada por esse modelo que gera esgotamento tanto físico quanto emocional.

Pudemos comprovar alguns apontamentos feitos pela literatura, sobretudo no que diz respeito à “diversidade como vantagem competitiva”. Ficou evidente por parte dos entrevistados que os principais benefícios gerados para organização são associados a questões de atração e retenção dos empregados, engajamento, uso da criatividade das pessoas diversas para inovação, resultados financeiros e melhoria da imagem da empresa no mercado para questões de *marketing*. Como já esperávamos, evidenciou-

se que os investimentos em diversidade e inclusão não são ingênuos nem tampouco altruístas. Essa motivação é coerente com o sistema capitalista no qual as empresas estão inseridas e não constitui um problema em si. Seria idealista e utópico esperar que as organizações tomassem para si a reparação histórica e correção de questões estruturais reflexos de uma sociedade. Entretanto, consideramos temerário que as questões vinculadas a resultados sejam únicas e que seja exclusiva motivação das empresas em lidar com esse tema.

Sobre as especificações da questão LGBTQIAPN+ e como os programas e grupos são percebidos pelos trabalhadores, destacamos das entrevistas inicialmente o avanço dessa discussão, porque, pelo menos atualmente, ela ocorre de maneira mais franca e aberta nas organizações envolvidas na pesquisa. Numa sociedade preconceituosa e intolerante, como a brasileira, até pouquíssimos anos atrás, era impensável falar sobre o assunto, pois existia um discurso que separava a vida pessoal e profissional, o que é uma falácia sustentada pelas pessoas que ocupam lugares de privilégio e que não tinham interesse em dividir seus espaços de poder e nem tê-los questionados. Além de discussões e ações educacionais, diversos entrevistados mencionaram abertura de canais de denúncia para apuração de preconceito, medidas punitivas e um discurso hegemônico de nova cultura que não tolera mais falas e atitudes que vão de encontro ao discurso da diversidade.

É válido destacar também que a maior parte das organizações representadas nesta dissertação compõe uma elite formada por empresas com faturamentos anuais bilionários, patrocinadora de eventos e ações em prol da pauta da diversidade. Esta não é a realidade da maioria das empresas no Brasil, ainda menos as nacionais. A maioria das empresas participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBTQIAPN+ tem origem estrangeira e nos países-sede que possuem os escritórios centrais já desenvolve ações políticas voltadas para a diversidade, as práticas são adaptadas no Brasil. Existe forte encorajamento ou mesmo cobrança dessas matrizes para desenvolvimento dos programas nos demais países.

É necessário ressaltar que, na fala dos entrevistados, comumente ocorreu uma visão distorcida da relação de poder que esses coletivos podem ter com a matriz das organizações, o que perpassa questões de alienação. Ao analisarmos os discursos

das empresas, no que tange suas iniciativas de Diversidade e Inclusão, há uma aparente e ilusória possibilidade de exercício de liberdade (intelectual) nas organizações, pois as regras do jogo são claras e não determináveis pelo indivíduo. Apenas serão valorizados, ou seja, terão valor de mercado, de troca, aquelas características individuais que sirvam ao propósito destas organizações.

Destacamos as percepções identificadas nas entrevistas a respeito da inclusão, principalmente de pessoas LGBTQIAPN+ que performam fora de um padrão instituído pela sociedade como masculino e feminino. Os participantes foram praticamente unânimes sobre a não existência de pessoas transexuais, não binárias, *queers* ocupando espaços nas organizações em que atuam, e as empresas, mesmo contando com programas de diversidade criados há três ou quatro anos, praticamente não possuem pessoas fora do padrão. Frente à necessidade de haver progresso em relação à inclusão e ao respeito das pessoas mais vulneráveis, nota-se que os grupos LGBTQIAPN+ têm avançado nas organizações ainda compostos por homens *gays* brancos e mulheres lésbicas brancas que performam dentro de um padrão socialmente aceito. Esse movimento está em linha com a teoria sobre vivências diferentes dentro da sigla nos ambientes organizacionais, constituindo o famoso “pode até ter *gay*, mas não precisa parecer”.

O grupo de pessoas travestis e transexuais seguem à margem do mercado de trabalho formal e sem acesso à cidadania e direitos básicos. Essas pessoas são prejudicadas pelo histórico de transfobia e evasão escolar que prejudica a formação e a condição de competir no mesmo nível que os demais no mercado formal, a famosa equidade que apenas ações práticas de investimento em formação dessas pessoas e vagas afirmativas podem reverter o cenário. Além disso, prevalece o preconceito por parte da sociedade e a preocupação nas organizações com questões básicas, como o uso dos banheiros nas organizações. Sob uma perspectiva socialmente mais ampla, ao buscar contribuir com soluções para problemas tangíveis de nossa sociedade como um todo, levando em conta que pelo menos o discurso tem este tom, como a injustiça social e desigualdade, se bem-sucedidas, tais iniciativas desses programas de diversidade teriam como finalidade incluir minorias historicamente excluídas.

O debate que promovemos aqui não tem o intuito de defender que as iniciativas de Diversidade sejam abandonadas. Pelo contrário, alguns aspectos positivos foram demonstrados na pesquisa e principalmente a sensação de maior segurança para pessoas LGBTQIAPN+ nas organizações. Mas apresenta-se o questionamento: Qual o papel que as organizações, o mundo corporativo, devem assumir? Esse modelo atual alcança todo o público diverso existente? A inclusão está ocorrendo? Se sim, não faria sentido termos tamanho esvaziamento quanto a ações afirmativas e estarem apenas em nível educacional. Parece-nos que, antes, diversidade é apenas retórica e qualquer medida somente será tomada se os interesses específicos destas organizações forem atendidos. Neste contexto, o caráter ético-moral estaria contingente aos objetivos primários de uma organização inserida na lógica de reprodução do capital. Isso é bastante lógico e até evidente, mas denota, claramente, que o discurso não é tão nobre assim, tão pouco “cor-de-rosa”.

Com relação às limitações do presente estudo, esta pesquisa trouxe algumas restrições, a começar pelas características dos sujeitos de pesquisa escolhidos. Tínhamos definido a priori o número mínimo de vinte respondentes e encontramos bastante dificuldade na disponibilidade de agenda desses voluntários para participar das entrevistas, talvez pelo fato de a maioria das organizações participantes serem de porte grande, tendo uma menor parte de entrevistados de pequeno e médio. Ressaltamos, ainda, a questão de não termos encontrado maior variedade de análises e teorias sobre os grupos de afinidade também chamados de coletivos, e as publicações existentes, mesmo que internacionais, são em pequena quantidade.

Considerando que o tema de Diversidade no sentido da criação dos programas ainda é relativamente novo no Brasil, existe uma grande oportunidade para desdobramentos desta pesquisa em estudos futuros. As implicações deste estudo se colocam para as organizações, para a academia e a sociedade como um todo. No que diz respeito à academia, espera-se dos pesquisadores que compreendam melhor a dinâmica social, a evolução da inclusão de grupos mais marginalizados e o marco da criação desses programas no mesmo período. Para as empresas, compreender a formulação e a implementação de políticas organizacionais se relaciona à elucidação de um papel além do campo discursivo e educacional, da necessidade de ações práticas que ultrapassem a esfera econômica. Aspectos como relações de trabalho, ética,

diferença e legitimidade demandam mais do que formalizar intenções. As implicações deste estudo em relação à sociedade se referem ao seu papel de monitoramento das organizações e de suas práticas.

REFERÊNCIAS

ABDULLAH, C.; KARPOWITZ, C. F.; RAPHAEL, C. Affinity groups, enclave deliberation, and equity. **Journal of Deliberative Democracy**, v. 12, n. 2, 2020.

ABREU, M. Diversidade cultural, reparação e direitos. **Educação e Relações Raciais**, p. 165, 2012.

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações, **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, p. 20-29, 2004.

ANISMAN-RAZIN, Moran; KARK, Ronit; SAGUY, Tamar. "Putting gender on the table": Understanding reactions to women who discuss gender inequality. **Group Processes & Intergroup Relations**, v. 21, n. 5, p. 690-706, 2018.

ANTUNES, R. Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. **Boitempo Editorial**, 2015.

ARANHA, D. F. **Diversidade nas organizações: uma análise crítica sobre a teoria e a prática**. 2018. Dissertação de Mestrado.

ARRUDA, A. Teoria das representações sociais e ciências sociais: trânsito e atravessamentos. **Sociedade e Estado**, v. 24, p. 739-766, 2009.

BAKHTIN, M. V. **Marxismo e filosofia da linguagem**. 8. ed. São Paulo: Hucitec, 2006.

BHATIA, S.; TARI, M.; ANNABI, H. What Women Really Think of Women Affinity Groups in Tech. In: **AMCIS**. 2020.

BECKHAUSE, S. P. R.; GOMES, G. The impact of diversity on innovation in countries. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 12, n. 5, p. 1013-1026, 2019.

BYRNE, J. *et al.* Gender gymnastics in CEO succession: Masculinities, femininities and legitimacy. **Organization Studies**, v. 42, n. 1, p. 129-159, 2021.

CARDOSO, M. **Agenda ESG, substantivo feminino: a relação entre presença de mulheres na alta liderança e sustentabilidade nas empresas**. 2021. Dissertação de Mestrado.

CARRIERI, A. P.; SOUZA, E. M.; AGUIAR, A. R. C. Trabalho, violência e sexualidade: estudo de lésbicas, travestis e transexuais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 1, p. 78-95, 2014.

COSSI, R. K. Transexualismo, psicanálise e gênero: do patológico ao singular. 2010. **Tese de Doutorado**. Universidade de São Paulo.

COSTA, E.; FERREZIN, N. B. ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) e a comunicação: o tripé da sustentabilidade aplicado às organizações globalizadas. **Revista Alterjor**, v. 24, n. 2, p. 79-95, 2021.

COSTA, L.; SAMPAIO, J. O.; FLORES, E. S. Diversidade de gênero nos conselhos administrativos e sua relação com desempenho e risco financeiro nas empresas familiares. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 23, p. 721-738, 2019.

COX, T. H.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Perspectives**, v. 5, n. 3, p. 45-56, 1991.

DENNISSEN, M; BENSCHOP, Y; VAN DEN BRINK, M. Rethinking diversity management: An intersectional analysis of diversity networks. **Organization Studies**, v. 41, n. 2, p. 219-240, 2020.

DINIZ, A. P. R. *et al.* Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, n. 31, p. 93-114, 2013.

DOS SANTOS, T. S.; BENEVIDES, T. M. A falácia organizacional: uma análise sobre a percepção dos trabalhadores LGBTQ em relação às políticas da diversidade. **CIAIQ2019**, v. 3, p. 429-438, 2019.

DOUGLAS, P. H. Affinity groups: Catalyst for inclusive organizations. **Employment Relations Today**, v. 34, n. 4, p. 11-18, 2008.

EICHENBAUM, M. S.; HANSEN, L. P.; SINGLETON, K. J. A time series analysis of representative agent models of consumption and leisure choice under uncertainty. **The Quarterly Journal of Economics**, v. 103, n. 1, p. 51-78, 1988.

ETRINGER, B. D.; HILLERBRAND, E; HETHERINGTON, C. The influence of sexual orientation on career decision-making: A research note. **Journal of Homosexuality**, v. 19, n. 4, p. 103-112, 1990.

FACHIN, O. Fundamentos de metodologias. **Saraiva Educação SA**, 2001.

FARIA, A. A. M. Discurso e leitura, semântica e argumentação em *Germinal*. In: MACHADO, I. L.; CRUZ, A. R.; LYSARDO-DIAS, D. (Org.). **Teorias e práticas discursivas: estudos em análise do discurso**. Belo Horizonte: UFMG/FALE/NAD/ p. 141-151, 1998.

FERREIRA, C. A. A. *et al.* Diversidade e gestão: análise na perspectiva de gênero e raça no Brasil. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, p. 54-66, 2020.

FERREIRA, J. B. *et al.* Diversidade e gênero no contexto organizacional: um estudo bibliométrico. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 3, p. 45-66, 2015.

FERREIRA, W. L. S. E. *et al.* A diversidade nas organizações contemporâneas: um enfoque na transversalidade de gênero. **Anais Do Simpósio De Excelência Em Gestão E Tecnologia**, 2014.

FERNANDES, Alice Munz *et al.* Metodologia de pesquisa de dissertações sobre inovação: Análise bibliométrica. **Desafio online**, v. 6, n. 1, 2018.

FIORIN, J. L. Semântica e análise do discurso. In: MARI, H.; PIRES, S.; CRUZ, A. R.; MACHADO, I. L. (Org.). **Fundamentos e dimensões da análise do discurso**. Belo Horizonte, 1999.

FOUCAULT, M. **História da sexualidade I**, 2014.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Editora Nacional, 1979

GUERRA, V. M. L. A análise do discurso de linha francesa e a pesquisa nas ciências humanas. **Anais do Sciencult**, v. 1, n. 1, 2010.

HANASHIRO, D. M. M.; ALBUQUERQUE, M. Apreciando similaridades e valorizando diferenças: Um Estudo sobre Atitudes de Gestores em Relação ao Diverso. **Revista Economia & Gestão**, v. 17, n. 48, p. 4-22, 2017.

HELOANI, J. R.; CAPITÃO, C. G. Sexualidade e trabalho na visão da psicanálise. **Diversidade sexual e trabalho**, p. 23-49, 2012.

IRIGARAY, H. A. Reis *al.* Gaslighting: A Arte de Enlouquecer Grupos Minoritários no Ambiente de Trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, 2021.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. reimp. São Paulo: Atlas, v. 310, 2007.

LORENTZ, C. *et al.* Trabalho e Diversidade: Análise de publicações sobre inclusão de grupos minoritários no mercado de trabalho. **REA-Revista Eletrônica de Administração**, v. 20, n. 1, p. 96-113, 2022.

MAINGUENEAU, D. Novas tendências em análise do discurso. **EccoS–Revista Científica**, v. 1, n. 1, p. 86-88, 1999.

MAKS-SOLOMON, C.; DREWRY, J. M. Why do corporations engage in LGBT rights activism? LGBT employee groups as internal pressure groups. **Business and Politics**, v. 23, n. 1, p. 124-152, 2021.

MANNIX, E.; NEALE, M. A. What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. **Psychological science in the public interest**, v. 6, n. 2, p. 31-55, 2005.

MARCUSE, Peter. Gentrification, social justice and personal ethics. **International Journal of Urban and Regional Research**, v. 39, n. 6, p. 1263-1269, 2015.

MARQUES J. E. C.; DE BARROS A. M. A. L.; DE BARROS D. A. Gestão da diversidade no Brasil: artigos publicados na base SPELL no período 2006-2016. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 9, n. 1, 2020.

MERCER. ERGs come of age: The evolution of employee resource groups. **Author Geneva**, 2011.

MESQUITA, M. R. *et al.* Juventudes, gênero e sexualidade: a ação política dos movimentos sociais. **Revista Polis e Psique**, v. 8, n. 2, p. 93-117, 2018.

MUNIZ, E. R. A inclusão da pessoa com deficiência na perspectiva empresarial. **REASU-Revista Eletrônica de Administração da Universidade Santa Úrsula**, v. 5, n. 1, 2020.

NETO, H. L. C.; SARAIVA, L. A. S.; DE ALMEIDA B. R. Diversidade sexual nas organizações: um estudo sobre coming out. **Revista pensamento contemporâneo em administração**, v. 8, n. 1, p. 86-103, 2014.

Observatório da Desigualdade. **SmartLaB**, 2019. Disponível em: <https://smartlabbr.org>. Acesso em: 07 fev. 2020.

ONYEADOR, I. N.; HUDSON, S. T. J; LEWIS JR, N. A. Moving beyond implicit bias training: Policy insights for increasing organizational diversity. **Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences**, v. 8, n. 1, p. 19-26, 2020.

OZKAZANC-PAN, Banu. RSE como neocolonialidade de gênero no Sul Global. **Journal of Business Ethics**, v. 160, n. 4, pág. 851-864, 2019.

PULLEN, A.; LEWIS, P.; OZKAZANC-PAN, B. A critical moment: 25 years of Gender, Work and Organization. **Gender, Work & Organization**, v. 26, n. 1, p. 1-8, 2019.

PUTNAM, L. L.; FAIRHURST, G. T. Discourse analysis in organizations: Issues and concerns. The new handbook of organizational communication: **Advances in theory, research**, and methods, p. 78-136, 2001.

REIS, E. A. **Sexualidade, gênero e diversidades no contexto de formação inicial de professores na Universidade Federal do Tocantins**. 2020.

RIBEIRO, L. P. *et al.* Políticas organizacionais de inclusão: práticas de respeito às minorias sexuais e de gênero. **Research, Society and Development**, v. 9, n. 1, p. e176911894-e176911894, 2020

SALES, R. G. Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho: análise das percepções sobre o papel da comunicação em organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT. 2017. **Tese de Doutorado**. Universidade de São Paulo.

SANTOS, L. **Avaliação do processo de implementação de políticas inclusivas com recorte étnico-racial e de gênero e sexualidade no Instituto Federal de**

Pernambuco–IFPE. 2021. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco.

SARAIVA, L. A. S. **Mercantilização da cultura e dinâmica simbólica local: a indústria cultural em Itabira, Minas Gerais.** 2009.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SAJI, G. Gestão da diversidade no Brasil: apresentação de um modelo brasileiro. 2005. **Tese de Doutorado.**

SHEMLA, Meir et al. A review of perceived diversity in teams: Does how members perceive their team's composition affect team processes and outcomes? **Journal of Organizational Behavior**, v. 37, p. S89-S106, 2016.

SINGLETON JR, Royce et al. Approaches to social research. **Oxford University Press**, 1988.

SILVA, A. P. **Sociedade do risco: novas formas de violência e os dilemas da cidadania: uma comparação entre Brasil e Estados Unidos.** 2016.

SILVA, J. T. *et al.* Pilares da diversidade e inclusão em uma multinacional. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)** | ISSN-e: 2237-1427, v. 10, n. 1, 2020.

SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares; FERREIRA, Renata Costa; ZAULI-FELLOWS, Amanda. Gays no ambiente de trabalho: uma agenda de pesquisa. **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2006.

SIQUEIRA, M; FELLOWS, A. Diversidade e identidade gay nas organizações. **GESTÃO. Org**, v. 4, n. 3, p. 69-81, 2006.

SONZA, I. B.; VALCANOVER, V. M. Can Gender Diversity Influence Liquidity and Risk of Companies? A Diversidade de Gênero Pode Afetar a Liquidez e o Risco de Companhias? **Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS**, v. 16, n. 4, p. 614-638, 2019.

SOUZA, E. M.; PEREIRA, S. J. N. (Re) produção do heterossexismo e da heteronormatividade nas relações de trabalho: a discriminação de homossexuais por homossexuais. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, p. 76-105, 2013.

STATI, Sorin. **Le transphrastique.** FeniXX, 1990.

TEIXEIRA, J. C. *et al.* Inclusão e diversidade na administração: Manifesta para o futuro-presente. **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, 2021.

WELBOURNE, T. M.; ROLF, S; SCHLACHTER, S. The case for employee resource groups: A review and social identity theory-based research agenda. **Personnel Review**, 2017.

ZEMKE, Ron et al. Generations at work: Managing the clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in your workplace. **Amacom**, 2000.

APÊNDICE A

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Participante,

Você está sendo convidado a participar de uma pesquisa que tem como objetivo obter dados para realização de uma investigação científica a ser desenvolvida no curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes. A pesquisa visa analisar a percepção de pessoas LGBTQIA+ sobre os programas de diversidade das organizações, o funcionamento dos grupos de afinidade e as práticas da empresa sobre o tema. A referida pesquisa é de autoria da mestrandia Talita Waldisvosnave Tobias Bezerra e orientada pelo Professor Doutor Jefferson Rodrigues Pereira.

Você não será identificada, em nenhum momento, a organização a que você pertence, sendo atribuído a cada respondente um número na sequência em que as entrevistas forem ocorrendo. Posteriormente, os resultados serão divulgados em termos globais, em formato científico, portanto, respeitando toda a ética para os procedimentos desta natureza.

Ressalta-se que a participação é voluntária, e você pode desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, mesmo que já tenha iniciado as entrevistas.

Mestranda: Talita Bezerra Waldisvosnave Tobias Bezerra
Fone: (31) 989914550
E-mail: talita.tobias@gmail.com

Como entrevistada e participante da pesquisa, afirmo que fui devidamente orientada sobre a finalidade e objetivos desta investigação, bem como sobre o caráter da utilização das informações por mim fornecidas. Dessa forma, aceito participar da pesquisa e autorizo a disponibilização das minhas respostas na entrevista sem identificação do meu nome e de forma global, com base em critérios éticos para apresentação de trabalhos científicos.

Assinalar a seguir:

Autorizo: () Sim () Não

Belo Horizonte, ____ de _____ de 2022.

Observação: caso você queira receber os resultados globais da pesquisa, deixe registrado no espaço abaixo o seu *e-mail*, para o qual será garantido total sigilo.

E-mail: _____

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Identificação do Participante

- Nome
- Idade
- Formação
- Profissão
- Segmento
- Porte
- Sexo
- Forma como a pessoa se define sobre a sexualidade
- Tempo de empresa

- 1) A empresa em que você atua tem programa de diversidade e grupos de afinidade?
- 2) Você participa dos grupos de afinidade?
- 3) Você pode contar a sua trajetória profissional até passar a fazer parte dos grupos de afinidade?
- 4) Como você avalia a questão do programa de diversidade na organização e a vivência como pessoa LGBTQIAPN+?
- 5) Como os grupos de afinidade se organizam?
- 6) Qual a importância dos grupos de afinidade na organização em que você trabalha?
- 7) Qual é a função desses grupos?

- 8) Quem compõe os grupos de afinidade e qual o critério para uma pessoa fazer parte do grupo?
- 9) Na sua perspectiva, você considera importante ter vários níveis organizacionais participando desses grupos?
- 10) Quais são os benefícios de fazer parte de um grupo de afinidade? (pessoais e profissionais)
- 11) Quais são os benefícios para as empresas terem grupos de afinidade?
- 12) Como você percebe os grupos de afinidade frente à matriz de poder da organização?
- 13) Até que ponto estão apenas em nível político? Têm efeitos práticos?
- 14) Quais são os resultados que trouxeram para a organização?
- 15) O modelo atual atende à demanda das organizações?
- 16) Existe resistência aos Grupos de Afinidade?
- 17) Como elas são percebidas?
- 18) As pessoas fora do padrão impostos pela sociedade existem na organização em que você atua? (pessoas trans, agênero, não-binária, gays e lésbicas que não performam masculinidade e feminilidade).