

---

## A Gestão da Diversidade LGBTI+ e a Humanização das Organizações: um Estudo de Caso da P&G<sup>1</sup>

Daniel Gammerdinger Vêras ESPÍNDOLA<sup>2</sup>

Ellis Regina Araújo da SILVA<sup>3</sup>

Universidade de Brasília, Brasília, DF

### RESUMO

Este artigo tem como intuito apontar os diálogos entre os estudos da gestão da diversidade, especificamente pensando em trabalhadores LGBTI+, e o fator humanizador da comunicação organizacional. Para analisar metodologicamente, foi feito um estudo de caso sobre as políticas de inclusão da multinacional P&G, utilizando técnicas de análise documental e a entrevista em profundidade. Foi possível verificar o impacto que as práticas e políticas de diversidade têm na vida de funcionários LGBTI+, que se sentem muito mais seguros e produtivos quando trabalham em uma empresa humanizada. Conclui-se a importância da implementação de um modelo de gestão da diversidade LGBTI+ no ambiente corporativo, alinhada à comunicação, como forma de gerar maior vantagem competitiva e satisfação do quadro de funcionários.

**PALAVRAS-CHAVE:** gestão da diversidade; LGBTI+; humanização; comunicação organizacional.

### INTRODUÇÃO

As pautas de diversidade e representatividade se mostram em voga, em diferentes âmbitos sociais dos espaços públicos e privados. Dessa forma, a comunidade LGBTI+<sup>4</sup> está em busca de reivindicar o reconhecimento de sua existência perante a sociedade. Este fenômeno se reflete não apenas nos meios comunicacionais direcionados à sociedade civil, como em filmes e publicidade, mas reverbera também nos processos de comunicação dentro das organizações.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no IJ03 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional, da Intercom Júnior – XVII Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do 44º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Graduado em Comunicação Organizacional pela Universidade de Brasília. E-mail: danielgveras@gmail.com

<sup>3</sup> Orientadora do trabalho. Professora doutora do curso de Comunicação Organizacional da Universidade de Brasília. E-mail: ellis.regina@gmail.com

<sup>4</sup> Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgêneros, Intersexuais. Sigla que designa a comunidade formada por indivíduos que não se identificam dentro do espectro heteronormativo. O sinal de “+” é utilizado aqui para incluir outras identidades que não tenham sido citadas pelas iniciais anteriores.

---

Segundo pesquisa do site de empregos Glassdoor (2019)<sup>5</sup>, com mais de 1500 entrevistados, 66% dos respondentes acreditam que se assumir LGBTI+ pode ferir a carreira profissional. Outro estudo realizado pela agência de engajamento Santo Caos (2015)<sup>6</sup>, com 230 entrevistados, revela que apenas 47% dos trabalhadores LGBTI+ assumem sua identidade dentro do ambiente de trabalho. As principais motivações para esse número são a falta de intimidade com outros colegas de trabalho, não sentirem necessidade de expor a vida pessoal, o medo da discriminação e até a crença de que a “saída do armário” possa levar a uma possível demissão. De acordo com a mesma pesquisa, 40% dos trabalhadores já sofreram algum tipo de discriminação no ambiente de trabalho por conta da orientação sexual, como piadas sem consentimento, fofocas, assédio moral e exposição por colega seguida por pedido de demissão.

Essas pesquisas apontam a vivência receosa dos indivíduos LGBTI+ dentro do mercado de trabalho, que se resguardam por medo de sofrer discriminações e até demissões por viverem suas próprias realidades. Entretanto, dados da consultoria McKinsey (2020) apontam que ambientes corporativos diversos chegam a ter resultados financeiros 25% maiores do que outras empresas. Isso ocorre não apenas porque pessoas diversas trazem ideias diversas, mas também pelos profissionais possuírem um desempenho superior por se sentirem livres e seguros em um ambiente de trabalho que lhes acolhem.

Pensando por essas duas discrepâncias, este artigo tem como objetivo verificar como as práticas e políticas internas a favor da diversidade LGBTI+ de uma companhia podem impactar na vida profissional e pessoal de seu quadro de funcionários. Para isso, será feito um estudo de caso da multinacional P&G (Procter & Gamble).

O presente artigo está dividido em uma série de seções, incluindo esta introdução. Inicialmente, será apresentado um breve contexto dos estudos de gestão da diversidade no ambiente empresarial; em seguida, um levantamento de observações sobre a realidade do indivíduo LGBTI+ dentro do mercado de trabalho; por fim, reflexões sobre o poder da comunicação em humanizar o espaço organizacional. Na sequência, será descrita a metodologia de pesquisa utilizada, os seus resultados e as considerações finais do trabalho.

---

<sup>5</sup> Disponível em: <https://www.glassdoor.com.br/blog/lgbt-assumir-no-trabalho-pode-ferir-sua-carreira/>. Acesso em: 18 set. 2020.

<sup>6</sup> Disponível em: <https://ac-landing-pages-user-uploads-production.s3.amazonaws.com/0000061489/c6a8e4cc-8591-4e08-a0a4-8e17c2f95685.pdf>. Acesso em 18 set. 2020.

## A gestão da diversidade

O conceito da gestão de diversidade surge nos Estados Unidos dos anos sessenta, com a assinatura da ordem de execução do “*affirmative action*”<sup>7</sup> pelo então presidente Lyndon B. Johnson, como resposta à discriminação racial e de gênero na época. Por regulamento federal, as empresas contratadas pelo governo “não devem discriminar contra qualquer empregado ou candidato a emprego por conta de sua raça, cor, religião, sexo ou nacionalidade”<sup>8</sup>. Até o final dos anos 1980, o conceito de diversidade organizacional era embasado por este cunho legalista (OLIVEIRA & RODRIGUEZ, 2004, p.4).

A partir dos anos 1990, a diversidade nas organizações passou a ser vista por uma ótica de estratégia de negócios, como um fator benéfico a ser divulgado para gerar valor de importância à empresa e garantir prêmios de qualidade para as organizações (OLIVEIRA & RODRIGUEZ, 2004, p.4).

Um dos pioneiros trabalhos sobre o tema foi o artigo “*From affirmative action to affirming diversity*”<sup>9</sup>, de R. Roosevelt Thomas Jr., publicado em 1990 na revista de negócios Harvard Business Review<sup>10</sup>. Na obra, o autor apresenta a importância da gestão da diversidade para além das ações afirmativas (NUNES, 2017, p.17). Segundo Thomas Jr. (1990), as ações afirmativas, apesar de suas conquistas ao longo das décadas, se tornaram datadas perante a atualidade, uma vez que abrem portas para os grupos historicamente desfavorecidos, mas não progredem além desse primeiro momento. O autor propõe a gestão da diversidade como uma ferramenta adicional de manutenção da permanência desses empregados na empresa, de forma a permitir que cada e todo membro da força de trabalho performe em seu maior potencial.

Sobre o conceito de diversidade, Fleury (2000) o define como “um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social”. A autora relata também a coexistência organizacional entre os grupos denominados “minorias” e “maioria”, sendo este último definido pela formação de membros que obtiveram vantagens historicamente, em termos de recursos e poder em relação aos outros.

<sup>7</sup> Do inglês, “ação afirmativa”.

<sup>8</sup> Ordem Executiva 11246, de oportunidades igualitárias de emprego. Disponível em: <https://www.archives.gov/federal-register/codification/executive-order/11246.html>. Acesso em 20 de outubro de 2020.

<sup>9</sup> Do inglês, “Da ação afirmativa para a afirmação da diversidade”.

<sup>10</sup> Revista sobre gestão em negócios da Universidade de Harvard.

---

Outro estudioso da gestão da diversidade, Taylor Cox (1994, p. 11) define o modelo como um conjunto de ações para “planejar e executar sistemas e práticas de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens e minimizar as potenciais desvantagens da diversidade”. Cox (1994) ainda cita alguns potenciais resultados alcançados pela gestão da diversidade nas empresas, sendo elas: atrair e reter os melhores talentos; desenvolver esforços de marketing segmentados a diferentes mercados; promover a criatividade e inovação; facilitar a resolução de problemas; desenvolver a flexibilidade organizacional.

No Brasil, o modelo de gestão da diversidade surge da implementação de políticas dentro das filiais de multinacionais americanas, pressionadas por suas matrizes. Diferentemente do ocorrido nos Estados Unidos, o emprego da diversidade nas empresas brasileiras não teve sua origem em dispositivos legais (FLEURY, 2000, p.2). No ano 2000, o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social<sup>11</sup> publica um dos primeiros trabalhos sobre a temática no país, o manual “Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade”. A publicação apresenta as vantagens empresariais obtidas por meio da gestão da diversidade, e como praticá-la dentro das organizações.

### **O ser LGBTI+ dentro das organizações**

Os primeiros trabalhos sobre orientação sexual e o mercado de trabalho no Brasil começam a surgir a partir da década de 2000. Hélio Arthur Irigaray, um dos pioneiros no tema, afirma que as organizações buscam, por natureza, uma perspectiva neutra e homogênea do seu cotidiano, tratando os trabalhadores como se suas diferenças e particularidades pudessem ser ocultadas. Dessa forma, o autor ainda afirma que esse tipo de pensamento resulta em um comprometimento da dignidade dos indivíduos que se identificam fora desse discurso homogeneizador, como no caso da população LGBTI+ (IRIGARAY, 2011, p. 44).

A partir desse pressuposto, Caproni Neto (2020, p. 3) aponta que as organizações são espaços hegemônicos, construídos a partir de posições políticas de dominação e poder, exercidas por meio da heteronormatividade<sup>12</sup> e homofobia<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup> Organização brasileira da sociedade civil de interesse público, com missão de mobilizar empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável.

<sup>12</sup> A ideia de que apenas os relacionamentos entre pessoas heterossexuais são considerados normais perante a sociedade, enquanto tipos diferentes de relações são considerados desviantes.

<sup>13</sup> Aversão ou rejeição à homossexualidade; ódio direcionado a homossexuais, geralmente demonstrado através de violência física, verbal ou exclusão.

---

Aqueles que não se adequam a essa norma, são suscetíveis a tipos variados de violência, como desqualificação, inferiorização, exclusão no espaço social e organizacional. Neste contraponto, Siqueira e Zauli-Fellows (2006, p. 76) apontam a necessidade da promoção de políticas de proteção a abusos contra gays e lésbicas como uma prioridade a ser tomada no que tange à diversidade no ambiente de trabalho, a partir do fim da homofobia e a implementação de direitos iguais aos dos funcionários heterossexuais.

Um marco no que tange a presença LGBTI+ no mercado de trabalho é a formação, em 2013, do Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+<sup>14</sup> no Brasil, movimento empresarial com o propósito de “articular empresas em torno do compromisso com o respeito e a promoção aos direitos LGBTI+ no ambiente empresarial e na sociedade”.

### **Comunicação e humanização das organizações**

Segundo Margarida Kunsch (2006), a comunicação deve ser entendida como parte inerente das organizações, uma vez que são formadas por grupos de indivíduos que se comunicam e interagem entre si, viabilizando o sistema operacional organizacional. Consequentemente, as organizações não devem ser vistas apenas como entidades em busca de cumprir determinados fins específicos, mas como um espaço de processos relacionais, compostas por pessoas dos mais diversos universos cognitivos, visões de mundo e culturas.

Ao encontro deste pensamento, os estudos da comunicação como um fator de humanização das organizações exploram a relação da comunicação no entendimento da subjetividade do “outro”, dentro do espaço organizacional. Kunsch (2009) afirma dentro dessa temática que

“A preocupação se volta agora à renovação dos estilos de gestão, que passam a ser mais voltados às pessoas, mais descentralizados e participativos e, pelo menos em tese, mais direcionados a satisfazer necessidades humanas como a dignidade e a valorização das competências individuais.” (KUNSCH, 2009, p.11)

Para Vergara e Branco (2001, p. 22; apud MARCHIORI, 2009, p. 142), uma empresa humanizada é aquela cuja operação está voltada para seus funcionários, agregando valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas. São empresas que realizam ações, no âmbito interno, que promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, buscando a construção de relações mais justas, com

---

<sup>14</sup> Site do Fórum: <https://www.forumempresaslgbt.com/o-forum>. Acesso em: 20 de outubro de 2020.

---

propósito em diminuir as desigualdades, e que, por fim, contribuem para o desenvolvimento das pessoas sob os aspectos físico, emocional, intelectual e espiritual. Marchiori (2009, p. 143) complementa: “Humanizar significa respeitar o trabalhador como pessoa, como ser humano”. Os estudos das empresas humanizadas devem abordar conceitualmente as organizações por um modelo de pensamento sistêmico, amplo, o qual percebe o homem como um ser social total.

Ao encontro destas ideias, Curvello (2009) afirma que uma organização deve servir ao indivíduo como um meio de sua expressão individual, integrando-o a um determinado conjunto de pessoas com certas características e ideais em comum, e vice-versa. Entretanto, existe a possibilidade de ocorrer um desequilíbrio entre esses dois sistemas, de modo em que um não reflita mais ao outro, havendo uma quebra de expectativas e a necessidade de se reinstaurar o equilíbrio.

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

Partindo desses pontos, Ferrari e Cabral (2019, p.16) apontam que a compreensão do estudo de diversidade evidencia as mudanças culturais que as organizações devem empreender para uma atuação ética na sociedade. Essas mudanças culturais são processuais, e, portanto, requerem tempo, investimento e serão transmitidas e institucionalizadas por meio da comunicação. Para isso, é fundamental que os profissionais de comunicação organizacional tenham ciência da complexidade em torno do conceito de diversidade e estejam preparados para essa gestão.

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

“a valorização das pessoas nas organizações deve ser um parâmetro determinante para a produção da comunicação organizacional. As organizações saudáveis, que consideram a qualidade de vida do trabalhador e se preocupam de forma responsável com as consequências de sua comunicação, certamente são as mais criativas, produtivas e admiradas por seus públicos.” (KUNSCH, 2009, p.57)

## Metodologia

Para este trabalho foi realizado um estudo de caso qualitativo, dividido em técnicas de análise documental e entrevista em profundidade, com o objetivo de compreender as políticas internas de uma companhia em prol dos direitos LGBTI+, e como afetam a vida de seu quadro de funcionários. Segundo Yin (2001, p. 32, apud Duarte, 2006, p. 216)

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

Moreira (2006, apud Duarte, 2006, p. 271) define a análise documental como “a identificação, verificação e a apreciação de documentos para determinado fim”. Como técnica científica, define-se por ser um recurso de origem secundária para complementação de outras formas de obter dados, como o questionário. A respeito da entrevista em profundidade, Duarte (2006, p. 62) a apresenta a como uma “técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada”. Essa técnica foi escolhida por permitir colher respostas a partir da experiência subjetiva dos entrevistados, prezando a liberdade de expressão dos respondentes.

A companhia P&G, escolhida como objeto de estudo, é uma corporação multinacional estadunidense de bens de consumo especializada em produtos de limpeza, saúde e higiene pessoal, sendo inserida no mercado brasileiro em 1988<sup>15</sup>. No Brasil, opera com mais de 15 marcas diferentes, que passam pelos mercados de higiene pessoal, saúde e limpeza de roupas. Tem como propósito “fornecer produtos de marca, qualidade e serviço superiores que melhoram a vida de nossos consumidores, hoje e no futuro”<sup>16</sup>.

Para a análise documental, foi utilizado o levantamento de informações da empresa publicadas em domínio público, como sites e redes oficiais da P&G, documentários e relatórios disponibilizados online. Para a entrevista em profundidade, foram entrevistados 4 funcionários da P&G que se identificam dentro da comunidade

---

<sup>15</sup> P&G Brazil. Disponível em: <https://www.pgcareers.com/location-brazil>. Acesso em: 25 de novembro de 2020.

<sup>16</sup> Políticas e Práticas da P&G Brasil. Disponível em: <https://br.pg.com/politicas-e-praticas/propositos-valores-e-principios/>. Acesso em 25 de novembro de 2020.

LGBTI+, de diferentes áreas de atuação e níveis de cargo. Dentro deste quadro, busquei conversar com o grupo mais diverso possível dentro da realidade. Abaixo segue tabela com as características mais detalhadas de cada entrevistado:

Entrevistado	Gênero	Orientação Sexual	Área de Atuação	Cargo	Tempo na companhia
Entrevistado 1	Homem cisgênero <sup>17</sup>	Homossexual / Gay	TI <sup>18</sup>	Diretor	15 anos
Entrevistado 2	Homem transgênero <sup>19</sup>	Panssexual	BI <sup>20</sup>	Analista	7 anos (de 2011 a 2018) <sup>21</sup>
Entrevistado 3	Homem cisgênero	Homossexual / Gay	Vendas	Gerente	4 anos
Entrevistado 4	Mulher cisgênero	Homossexual / Lésbica	Finanças	Gerente sênior	6 anos

**Tabela 1:** Perfil dos entrevistados. Elaboração do próprio autor.

As entrevistas foram realizadas por videoconferência e conduzidas por um roteiro de perguntas. Cada conversa teve duração entre 30 minutos a 60 minutos, com perguntas divididas em dois blocos temáticos: primeiramente, sobre as políticas de diversidade e inclusão da P&G; segundo, sobre a experiência de ser LGBTI+ na P&G e no mercado de trabalho.

### Análises e discussão dos resultados

O site oficial da P&G no Brasil<sup>22</sup> possui página própria destinada ao tópico de inclusão e diversidade. A instituição apresenta o seguinte posicionamento sobre diversidade no ambiente de trabalho:

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

<sup>17</sup> “Cisgênero” é um termo utilizado para definir pessoas as quais a identidade de gênero corresponde ao gênero que lhe foi atribuído no nascimento.

<sup>18</sup> Tecnologia da informação.

<sup>19</sup> “Transgênero” é um termo utilizado para definir pessoas as quais a identidade de gênero difere do gênero que lhe foi atribuído ao nascer.

<sup>20</sup> *Business Intelligence*, ou inteligência de mercado.

<sup>21</sup> O trabalhador não fazia mais parte da companhia quando entrevistado. O cargo levado em consideração é o último exercido dentro da empresa.

<sup>22</sup> Página oficial de “Diversidade e Inclusão” da P&G no Brasil: <https://br.pg.com/diversidade-e-inclusao/>. Acesso em: 16 de novembro de 2020.

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

O site oficial da marca também apresenta um trecho sobre políticas não discriminatórias<sup>23</sup>, de forma a assegurar a segurança e respeito de seus colaboradores:

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

Por meio desses pontos, disponibilizados no site oficial em domínio público, a P&G se posiciona como uma empresa humanizada que se preocupa com as subjetividades de seus funcionários, como aponta Kunsch (2009), e transparecendo isso para o público externo também, de forma a atrair possíveis futuros talentos.

Anualmente, a P&G lança o “Relatório de Cidadania” para acesso público, contendo informações sobre as ações e iniciativas de responsabilidade corporativa tomadas durante o último ano, incluindo uma seção dedicada para avanços nas áreas de diversidade e inclusão. No relatório mais recente disponibilizado, de 2019<sup>24</sup>, são mencionados dois documentários, que contam um pouco da história de trabalhadores da P&G que lutaram pela inclusão de políticas internas a favor de direitos aos LGBTI+.

O primeiro documentário<sup>25</sup>, “*The Words Matter: One Voice Can Make a Difference*”<sup>26</sup>, lançado em 2018, foi produzido pela P&G em parceria com a produtora

<sup>23</sup> Página oficial de políticas não discriminatórias: <https://br.pg.com/politicas-e-praticas/politica-nao-discriminatoria-no-local-de-trabalho/>. Acesso em: 17 de novembro de 2020.

<sup>24</sup> Relatório de Cidadania 2019, pág. 77: <https://tinyurl.com/yxnx3nx7>. Acesso em: 17 de novembro de 2020.

<sup>25</sup> Link para acesso: <https://www.youtube.com/watch?v=xG7qPd27-ws>. Acesso em: 17 de novembro de 2020.

---

audiovisual estadunidense *Great Big Story*<sup>27</sup>, subsidiária do canal de notícias CNN Worldwide. O filme narra a trajetória até a inclusão do termo “orientação sexual” dentro da política de não discriminação da empresa, em Cincinnati, nos Estados Unidos. Segundo o documentário, a necessidade dessa inclusão foi levantada e defendida por um empregado gay da companhia em meados dos anos 80, após descobrir que um enxaguante bucal da empresa, *Peridex*, estava sendo comercializado como um produto para o tratamento de candidíase oral em pacientes que viviam com HIV/AIDS<sup>28</sup>.

A discrepância entre a P&G comercializar um produto com foco na população gay como nicho de mercado, enquanto não possuía nenhum tipo de política de segurança para seus empregados que se identificam dentro da comunidade, foi a motivação principal para a busca desse direito aos funcionários LGBTI+ da companhia. Como aponta Curvello (2009), as organizações devem buscar refletir os ideais de seus funcionários, e vice-versa; quando isso não ocorre, há um desequilíbrio de expectativas. Assim, em 1992, após uma longa batalha contra os setores de maior poder da companhia, ocorre a atualização das políticas de direitos dos funcionários, incluindo a “orientação sexual” como uma característica impassível de discriminação.

Entretanto, enquanto se tratava de um grande passo para a segurança dos empregados LGBTI+ da companhia, ainda havia necessidade de mudança a nível cultural e comportamental. Como apresentado no documentário<sup>29</sup> “*Out of the Shadows: Risking Their Careers in the Name of Equality*”<sup>30</sup>, também produzido em parceria com *Great Big Story* e CNN Worldwide, apesar da nova política passar a assegurar os empregados LGBTI+, isso não impediu de que esses trabalhadores fossem excluídos do contato social por outros colegas conservadores. Dessa forma, os empregados que se identificam dentro da comunidade começam a se encontrar e criar laços de convívios entre si, dentro e fora do ambiente de trabalho, e lutar pela inclusão de seus direitos.

A partir dessa mobilização, surge, em 1994, o *GABLE*<sup>31</sup>, um grupo de afinidade voltado para acolhimento e discussão da diversidade LGBTI+ dentro da empresa. Suas principais bandeiras são: a estruturação de treinamento de diversidade com temáticas

---

<sup>26</sup> Tradução livre: “As Palavras Importam: Uma Voz Pode Fazer a Diferença”.

<sup>27</sup> Site oficial da *Great Big Story*: <https://www.greatbigstory.com/>. Acesso em: 17 de novembro de 2020.

<sup>28</sup> AIDS, sigla em inglês para Síndrome da Imunodeficiência Adquirida, doença do sistema imunológico resultante da infecção pelo vírus HIV (do inglês, Vírus da Imunodeficiência Humana). É importante levantar que, durante os anos 80, o HIV/AIDS foi primeiramente associado à população LGBT, e considerado uma doença homossexual.

<sup>29</sup> Link para acesso: [https://www.youtube.com/watch?v=2iDCO\\_47350](https://www.youtube.com/watch?v=2iDCO_47350). Acesso em: 17 de novembro de 2020.

<sup>30</sup> Tradução livre: “Fora das Sombras: Arriscando Suas Carreiras em Nome da Igualdade”.

<sup>31</sup> Gay, Ally, Bisexual, Lesbian, and Transgender Employees (em tradução livre, “Empregados Gays, Aliados, Lésbicas e Transgêneros”).

LGBTI+ a todos os funcionários; e a implementação de benefícios para parceiros e parceiras, incluindo casais do mesmo sexo e suas famílias. Hoje, o *GABLE* é reconhecido como um grupo de afinidade global, com atuação em mais de 40 países ao redor do mundo e mais de cinco mil membros participantes. No Brasil, passa a ter uma atuação própria a partir do ano de 2010.

A respeito das entrevistas, em um primeiro momento buscou-se entender qual o nível de conhecimento dos entrevistados acerca das políticas de diversidade da companhia. Todos os entrevistados relataram ter conhecimento destas políticas, pelo menos as que lhe afetavam enquanto empregados LGBTI+. Entretanto, todos os respondentes também relataram não possuir conhecimento da existência dessas políticas quando ainda não faziam parte da companhia. Um dos entrevistados chega a relatar:

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

Essa fala demonstra uma aparente falta de comunicação para o público externo sobre as políticas da P&G de diversidade e inclusão, e como essa lacuna pode gerar uma falsa falta de identificação dos candidatos com a empresa. Por isso, há a necessidade da inclusão de uma gestão em comunicação que pense nesse fator também como divulgação ao público externo.

Sobre o *GABLE*, todos os entrevistados relataram ter feito parte do grupo em algum momento, alguns inclusive em papel de liderança. Segundo um dos respondentes, o grupo surgiu no Brasil no ano de 2010, como uma forma de implementação do pilar globalmente. A respeito das diferenças que o *GABLE* proporciona, foram citados: gerar pertencimento ao grupo; possibilidade de luta por direitos e ampliação de benefícios; gerar treinamentos e diálogos sobre a importância da comunidade LGBTI+ também para quem não faz parte.

Portanto, percebe-se que a criação de um grupo de afinidade em uma empresa gera não apenas um espaço de acolhimento e identificação aos funcionários daquela determinada comunidade, mas também como um espaço de organização para que os empregados possam se reunir, se mobilizar e demandar seus direitos. Um dos entrevistados complementa:

“[O *GABLE*] primeiro ajuda a dar visibilidade sobre as necessidades da comunidade LGBT, se ninguém fala a organização não vai saber do quê a gente

---

precisa, principalmente pensando que estamos em um país majoritariamente hétero e religioso; no time de liderança há muitos héteros, brancos, religiosos, se não falarmos nossas necessidades eles não vão perceber. Nós precisamos pedir para termos essa visibilidade.” (Entrevistado 1)

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

“Uma das razões de sair foi, por exemplo, o machismo na empresa ser muito maior, a questão PCD<sup>32</sup> que é mais delicada. Precisa ser mais inclusivo para as outras letras além do G<sup>33</sup> e outros grupos. Seria legal usar o poder e privilégio que o GABLE tem, a sua estrutura, para ajudar as outras áreas que não possuem uma estrutura tão forte ainda, como os grupos de mulheres, negros, PCD. O setor do GABLE é o que melhor anda sozinho, é um grupo já estabelecido e que já tem sua história.” (Entrevistada 4)

Pensando nesse relato, seria interessante levantar uma nova aplicação da gestão da diversidade empresarial, por um viés interseccional<sup>34</sup>, onde as diferentes identidades sejam pensadas dentro do espaço organizacional por meio de suas interações multidimensionais, e não somente como identidades isoladas.

Em segundo momento, foi questionado sobre a experiência de ser LGBTI+ no mercado de trabalho. Sobre a temática de se assumir para o time, conhecido popularmente como “sair do armário”, os quatro entrevistados receberam suporte de colegas e até chefes, tanto aqueles que já entraram na empresa assumidos quanto os que se “descobriram” dentro da companhia. Todos os entrevistados também relataram se sentir à vontade de expressar sua identidade quando interagindo com colegas, como, por exemplo, contando histórias que tratem de seus cônjuges. Não é algo que gera constrangimentos entre os funcionários.

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

---

<sup>32</sup> Pessoa com deficiência.

<sup>33</sup> Gays, referente à sigla LGBT.

<sup>34</sup> “Interseccionalidade” é a teoria que sugere examinar as identidades sociais (como gênero, raça, sexualidade, idade, religião, etc.) como sobreposições em níveis múltiplos e simultâneos.

---

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

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

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

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

Para finalizar a entrevista, foi perguntado aos respondentes se hoje trabalhariam em um lugar que não possuísse essa mesma preocupação com políticas e ações voltadas para empregados LGBTI+. Mais uma vez, unanimemente, todos os entrevistados relataram que não aceitariam trabalhar em um lugar assim. Isso exemplifica a importância de se trabalhar a gestão da diversidade e humanização de um ambiente de trabalho como forma de atração e retenção de talentos, como argumentam Cox (1994) e Kunsch (2009).

### **Considerações Finais**

Conforme apresentado, a gestão da diversidade LGBTI+ caminha junto com os estudos da comunicação organizacional. As organizações devem ser visualizadas como parte do processo comunicacional, já que não existem sem a comunicação; fazer parte de uma organização é estar em constante comunicação. Assim, a comunicação deve ser compreendida como parte inerente da gestão da diversidade, uma vez que a institucionalização de políticas em prol desta precisam ser difundidas e comunicadas. Outro aspecto relevante de ser apontado é o seu poder humanizador, que vai ao encontro

dos estudos de gestão da diversidade por conceber o protagonismo aos seus trabalhadores e suas respectivas necessidades enquanto indivíduos humanos com suas próprias subjetividades.

Foi possível verificar, por meio do estudo de caso, a importância da criação de boas práticas organizacionais quanto à diversidade. Podemos citar a implementação de políticas internas em prol da diversidade, como forma de proteção e segurança dos trabalhadores; os treinamentos de diversidade, de maneira a gerar uma mudança cultural na empresa de conscientização da importância da diversidade; e a estruturação de um grupo de afinidade, com a finalidade de não apenas criar um espaço de suporte e segurança pessoal ao trabalhador, como também um espaço para debate e discussão de novas políticas que atendam as necessidades da comunidade.

Foi possível apontar que a implementação dessas estruturas internas na companhia geram uma maior satisfação em seu quadro de funcionários, que se sentem mais contentes e seguros, tanto em suas vidas profissionais quanto pessoais. Além disso, também foi levantado que a produtividade dos trabalhadores se torna maior, e que a empresa se torna mais atraente para possíveis talentos.

Mostra-se necessário a atuação de um corpo organizacional qualificado para a estruturação de um pilar de diversidade como este. Sugere-se, portanto, como apontam Ferrari e Cabral (2019), a seleção de um profissional de comunicação organizacional que tenha a compreensão da complexidade do estudo de diversidade e entenda o processo comunicacional para a institucionalização cultural dessa estrutura. Por fim, sugere-se como proposta futura aprofundar nos estudos de gestão de diversidade em diálogo com as teorias da comunicação organizacional, para além somente da humanização, como na ideia de uma gestão da diversidade interseccional.

### **Referências bibliográficas**

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

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

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

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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