

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
DEPARTAMENTO DE JORNALISMO E EDITORAÇÃO**

KAYNÃ SILVA AMANCIO DE OLIVEIRA

**A Diversidade LGBTI+ em Empresas:
Caminhos para Inclusão nas Organizações**

**São Paulo
2023**

KAYNÃ SILVA AMANCIO DE OLIVEIRA

**A Diversidade LGBTI+ em Empresas:
Caminhos para Inclusão nas Organizações**

Monografia apresentada ao Departamento de Jornalismo e Editoração, da Escola de Comunicações e Artes, da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de bacharel em jornalismo.

Orientador: Prof. Dr. Vitor Blotta

São Paulo

2023

Nome: Oliveira, Kaynã Silva Amancio de.

Título: A Diversidade LGBTI+ em Empresas: Caminhos para Inclusão nas Organizações

Aprovado em: ____/____/_____

Banca:

Nome:

Instituição:

Nome:

Instituição:

Nome:

Instituição:

RESUMO

Oliveira, Kaynã Silva Amancio de. **A Diversidade LGBTI+ em Empresas: Caminhos para Inclusão nas Organizações.** 2023. 67 pp. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

Este estudo aborda políticas de inclusão da comunidade LGBTI+ em empresas. Inicia-se com uma discussão sobre a subcultura produzida por essa população, que se contrapõe à ideologia heteronormativa dominante. Nesse ponto, a interseccionalidade, conceito defendido por Collins, Bilge e outras autoras, é fundamental para compreender a diversidade presente neste grupo, considerando a interação de diferentes marcadores sociais e identitários. O contexto empresarial atual, baseado no capitalismo de *stakeholders*, enfatiza a responsabilidade social e a importância da diversidade e inclusão para o sucesso a longo prazo das organizações. Ressalta-se a necessidade de compreender o posicionamento e as ações das empresas em relação à comunidade LGBTI+ e levando em conta a influência mútua entre a sociedade e as organizações nesse debate. Assim, foi realizado um estudo de caso das empresas SalesForce e Accenture, analisando suas políticas de inclusão LGBTI+. São usados dados de mercado, entrevistas, artigos acadêmicos e publicações das empresas para analisar a interseccionalidade e a convergência de conceitos como cultura organizacional e responsabilidade social. Apesar das boas práticas das empresas analisadas, observa-se uma dificuldade de acessar dados consistentes sobre as políticas, metas e avanços no Brasil, haja vista que grande parte das informações são provenientes de suas sedes em outros países. Os objetivos quanto à população LGBTI+ não são tão explícitos quanto os de outras pautas, como a luta pela igualdade entre homens e mulheres e a busca por equidade racial. Há, de certa maneira, uma separação dos pilares por ordem de prioridade no estabelecimento de metas.

Palavras-chave: Diversidade, Inclusão, LGBTI+, Responsabilidade social e Cultura organizacional.

ABSTRACT

Oliveira, Kaynã Silva Amancio de. **LGBTI+ Diversity in Companies: Paths for Inclusion in Organizations.** 2023. 67 pp. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

This study addresses the inclusion policies of the LGBTI+ community in companies. It begins with a discussion on the subculture produced by this population, which contrasts with the dominant heteronormative ideology. At this point, intersectionality, a concept advocated by Collins, Bilge, and other authors, is crucial for understanding the diversity within this group, considering the interaction of different social and identity markers. The current business context, based on stakeholder capitalism, emphasizes social responsibility and the importance of diversity and inclusion for the long-term success of organizations. It highlights the need to understand the positioning and actions of companies regarding the LGBTI+ community and underscores the mutual influence between society and organizations in this debate. Thus, a case study was conducted on SalesForce and Accenture, analyzing their LGBTI+ inclusion policies. Market data, interviews, academic articles, and company publications are used to analyze intersectionality and the convergence of concepts such as organizational culture and social responsibility. Despite the good practices of the analyzed companies, there is difficulty in accessing consistent data on policies, goals, and advancements in Brazil, given that a significant portion of the information comes from their headquarters in other countries. Objectives regarding the LGBTI+ population are not as explicit as those for other issues, such as the struggle for gender equality and racial equity. There is, to some extent, a separation of priorities in setting goals among these pillars.

Keywords: Diversity, inclusion, LGBTI+, social responsibility, and organizational culture.

AGRADECIMENTOS

Antes de ir, minha mãe escorou na porta do meu quarto. Sorrindo e com semblante tranquilo, disse-me que se sentia realizada. Sem entender, eu a questionei. E então ela compartilhou comigo sua alegria de me ver cursando jornalismo. “Parece que eu estou cursando com você. Eu nunca disse, mas era meu sonho ser jornalista. Sempre achei lindo, mas nunca pude. Através de você, vou pegar o diploma também”. Eu sorri. Foi a última lembrança feliz que tive com minha mãe antes de seu falecimento, em 2020. Parece que ela já sabia.

Ela é meu anjo da guarda. É a luz que ilumina meus caminhos e me mostra a direção. Eu te sinto. E sinto todas as vezes em que preciso de colo. E sinto quando tomo o café com leite como você gostava ou como o pão de queijo da sua padaria preferida. O amor que se constrói permanece independentemente da carne.

Minha mãe estudou até a oitava série. Meu pai, até a quarta. Minha mãe saiu do Pará aos 13 anos de idade em direção à São Paulo. Meu pai, aos 8 anos, já cortava cana no interior do Pernambuco. O destino fez seus caminhos se encontrarem. Meus pais não tiveram as mesmas oportunidades que eu. O ato de sonhar por meio dos livros era só um sonho bastante remoto na vida deles. Mesmo assim, sempre souberam o valor da palavra, do ensino e da escola. Cresci na periferia de Barueri, sem ter luxos ou extras, mas tínhamos o suficiente: amor. Entre descobrir um santo para cobrir outro, o que nunca me deixaram faltar foram os estudos. De alguma forma, eles sempre souberam a transformação que uma caneta pode fazer nas mãos certas.

Por isso, agradeço aos meus pais por me darem tudo, mesmo sem termos nada. Seu Luiz, motorista de ônibus, e Dona Maria são as minhas maiores inspirações. É dessa simplicidade da existência que se origina toda sua magnitude. Devo tudo a vocês.

Agradeço também aos meus ancestrais, o povo negro, e a todas pessoas LGBTI+ que lutaram antes de mim. Suas preces me guiaram até aqui.

E muito obrigado aos meus professores do Instituto Técnico de Barueri. Luciana Beliomini, Adélia Santos e Cristiane Rocha me deram algo simples, no entanto de valor extremo: perspectiva. É isso o que move um ser humano. Sou eternamente grato à escola pública, de onde sou oriundo de toda uma vida.

E, claro, preciso agradecer aos meus amigos. Não só por aguentarem as minhas chatices, manias e ideias mirabolantes, mas também por compartilharem comigo um pouquinho do

que vocês são. Vocês me inspiram e me encorajam. E como faço questão de dizer sempre e agora materializo: somos um encontro de almas. Um acontecimento único numa infinidade de possibilidades.

Obrigado a minha psicóloga, Cristina Cattapan, por seu profissionalismo e por estar comigo nessa linda e louca jornada que é a vida.

Obrigado à USP e às cotas. Que esse lugar seja cada vez mais plural e periférico.

À minha mãe, Maria das Dores, que deixou de ser matéria em maio de 2020. Você, seu amor, sua luz e sua dor vivem em mim. Não existe vida sem a morte. Aprendi a duras penas. Dedico este trabalho também ao meu pai, Luiz, que me ama todos os dias. E à minha irmã Fabíola, meu primeiro exemplo na vida. Vocês são minha força e inspiração.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1. MOVIMENTOS E COMUNIDADES LGBTI+	12
1.1 O Que Cada Sigla Representa	13
1.2 Conceitos de Identidade de Gênero e Orientação Sexual	15
1.3 Preconceito e Discriminação no Mercado de Trabalho Privado	17
2. REESTRUTURAÇÃO DE SETORES EMPRESARIAIS A PARTIR DAS POLÍTICAS DE INCLUSÃO E DIVERSIDADE	23
2.1 As Pressões da Comunidade Organizada	23
2.2 Uma Nova Maneira de Se Pensar Negócios	26
2.3 Diversidade e Inclusão Como Movimento Empresarial	30
3. DIMENSÕES DE INCLUSÃO E DA DIVERSIDADE NO MERCADO DE TRABALHO	33
3.1 A Criação de Ambientes Seguros e o Papel da Transformação Cultural	33
3.2 Da Base ao Topo: o Papel da Gestão	36
4. O QUE AS EMPRESAS ESTÃO FAZENDO: SALESFORCE E ACCENTURE	44
4.1 O Caso SalesForce	44
4.2 O Caso Accenture	48
5. DE VOLTA AO BÁSICO: O QUE É PRECISO PARA TORNAR AS EMPRESAS MAIS DIVERSAS E INCLUSIVAS	53
CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS	59
ANEXOS	67

INTRODUÇÃO

A Revolta de *Stonewall*, ocorrida, em 1969, em Nova York, nos Estados Unidos, marca o mito criacional do movimento LGBTI+ naquele país e no mundo, como apontam as pesquisadoras Elizabeth A. Armstrong e Suzanna M. Crage (2006). Apesar de não ter sido o único, *Stonewall* é o levante de uma comunidade que, num estopim, rebela-se contra a opressão do sistema heteronormativo. Desde então, a comunidade LGBTI+ luta — como movimento — por direitos e cidadania plena, reivindicando o direito à vida, à saúde, à dignidade, ao casamento e, claro, ao trabalho digno.

Gelder e Thornton (1997) dedicam seus estudos de subcultura a grupos minorizados socialmente. É assim que se lê a comunidade LGBTI+ atualmente. Seguindo as ideias dos autores, essa população é uma grande produtora de subcultura, no sentido contrário à socialmente aceita e empoderada cultura heteronormativa, que é ao mesmo tempo hegemônica. Mesmo posta à margem, a subcultura da comunidade a distancia dessa padronização pela criação autoral, plural e única. Ser LGBTI+ é observar e se colocar aberto às diversas possibilidades de existir e se expressar. Isso molda a perspectiva de vida e proporciona um olhar divergente da normatividade hegemônica.

Pensar a comunidade LGBTI+ não é possível sem observar o conceito de interseccionalidade defendido por Collins e Bilge (2021). Toda a pluralidade pode se misturar com diferentes marcadores sociais e identitários: como gênero, orientação sexual e classe, por exemplo. Cada marcador pode determinar um grau diferente de vulnerabilidade. Quanto mais marcadores, mais vulnerável é o corpo referenciado. Esses são preceitos importantes a serem considerados quando se pensa na criação e aplicação de políticas, sejam sociais, sejam empresariais. Não considerar as interseccionalidades que atravessam os corpos LGBTI+ é uma forma errada, superficial e ineficiente de se pensar políticas.

Este trabalho propõe um estudo de caso de empresas a fim de compreender como fazem e quais os resultados de suas políticas voltadas à comunidade LGBTI+. Para isso, duas empresas foram analisadas: a SalesForce e a Accenture, ambas da área de tecnologia. Esta, inclusive, é uma área onde se notam alguns pioneirismos no tema com empresas como a IBM, Microsoft e Intel ao criarem políticas de inclusão desde os anos 90.

Ao que parece, esses pioneirismos não são coincidência. É em 1971 que Klaus Schwab, fundador do Fórum Econômico Mundial (FEM), apresenta pela primeira vez o conceito de

capitalismo de *stakeholders*. Nesse modelo, a busca pelos dividendos, o lucro, é despriorizada e se torna consequencial. As pessoas e o meio ambiente passam a ocupar o centro do negócio, tornando as empresas mais responsáveis socialmente e com visão de impacto e ganho a longo prazo. Partindo do preceito de que empresas só existem porque a sociedade existe, e esta só porque o planeta e natureza existem, passa a fazer sentido pensar que cabe às organizações se apoderarem de sua influência no lugar que ocupam. Assim, Schwab (2023) retira a selvageria do capitalismo de *shareholders*, no qual o lucro é a força principal dos movimentos empresariais. Dessa forma, abre-se também a discussão sobre diversidade, inclusão e seus benefícios. É impossível falar de pessoas sem falar de diversidade.

Isso se refere a uma nova maneira de fazer negócios. A pressa pelo lucro gera resultados instantâneos e não duradouros. A colocação dos *stakeholders* de uma empresa na equação — pessoas e sustentabilidade no centro — determina a longevidade dos negócios e o aumento exponencial das vantagens competitivas. Com a abertura dessa discussão, diversidade e inclusão se tornam também tema central.

O prisma da comunidade LGBTI+ foi escolhido para esta pesquisa justamente por se tratar de uma das populações mais diversas e plurais de nossa sociedade, o que permite uma análise interseccional relevante. Enquanto o debate é estabelecido socialmente, este também surge nas empresas. Os diálogos se retroalimentam e coexistem. É importante compreender em que momento a comunidade LGBTI+ está quando se trata de empregabilidade, carreira e trabalho. E, principalmente, como as empresas enxergam a comunidade e o que tem feito ativa e intencionalmente. A sociedade influencia a discussão entre as empresas, mas as organizações também influenciam o debate social.

Será observado em qual nível de interseccionalidade as empresas são capazes de enxergar a comunidade. Para isso, são utilizados dados de mercado, entrevistas com empresas e especialistas, artigos acadêmicos, livros de autores renomados e publicações das empresas. Os instrumentos são basilares para a compreensão dos objetivos do trabalho. Para realizar o estudo de caso, além de observar a interseccionalidade de Collins e Bilge, será compreendida também a convergência das organizações com os conceitos de cultura organizacional e capitalismo de *stakeholders*, defendidos, respectivamente, por Robbins e Schwab.

1. MOVIMENTOS E COMUNIDADES LGBTI+

Ser LGBTI+ é valorizar e compreender sua própria pluralidade e a diversidade de maneiras de existir que há no mundo. Cada sigla representa uma existência. A comunidade, ao longo dos anos, tem sido transformada conforme os conceitos de gênero e orientação sexual vão sendo reestruturados. E isso nada mais é do que ser humano, ser vivo e estar em constante metamorfose.

Neste capítulo, serão apresentadas as siglas, além dos conceitos de gênero e orientação sexual, o preconceito enfrentado e as lutas da comunidade no mercado de trabalho privado. Com isso, construir-se-á uma estrutura de base para compreender a complexidade da vivência desta comunidade na sociedade, com o intuito de observar também a complexa relação com o ambiente empresarial.

Culturalmente, a comunidade LGBTI+ representa um grande exemplo do conceito livre de subcultura de Gelder e Thornton (1997). Acontece, entre esta população, uma manifestação cultural particular, distinta e contra-hegemônica, que vai desde as expressões físicas até vocábulas. O glossário Pajubá¹ é um exemplo dessa movimentação cultural. Apesar de parecidos, os conceitos de comunidade e subcultura divergem socialmente, como afirmam os autores:

“Comunidade” tende a sugerir uma população mais permanente, muitas vezes alinhada a um bairro, do qual a família é a parte constituinte chave. O parentesco parece ser um dos principais blocos de construção da comunidade. Em contraste, aqueles grupos identificados como “subculturas” tendem a ser estudados separados de suas famílias e em estados de relativa transitoriedade. Muitas vezes também é assumido que há algo de oposição inata na palavra “subcultura”. Enquanto as lutas por território, lugar e espaço são questões centrais, as subculturas parecem trazer um pouco de desordem à segurança do bairro. As subculturas são mais frequentemente caracterizadas como se apropriando de partes da cidade para sua cultura de rua (em vez de doméstica). Estas são algumas das razões pelas quais se ouve falar frequentemente de “subculturas juvenis”, mas raramente de “comunidades juvenis”. A juventude tenta definir sua cultura contra a casa dos pais. “Subculturas” (como foram escritas nos últimos três quartos de século) passaram a designar grupos sociais que são percebidos como desviantes dos ideais normativos das comunidades adultas. (p.2)

Portanto, ser LGBTI+ é também estar inserido em uma comunidade que, ao mesmo tempo, é subcultural. A identidade, a subjetividade e a compreensão de si mesmo como parte de um grupo minorizado molda a visão de mundo dessa população. Dessa maneira, suas

¹ Andrade e Rodrigues (2023) definem o Pajubá como um vocabulário usado entre a comunidade LGBTI+ contendo palavras provenientes da língua portuguesa e da África Ocidental. O Pajubá é utilizado por religiões de matriz africana e foi adaptado pela população LGBTI+. Representa uma forma de cultura e identidade de grupo, além de ser visto como um movimento de afirmação de identidade entre grupos frequentemente marginalizados e violentados pela sociedade.

perspectivas transitam entre a forma como vivem, agem e pensam, além de explicitar as lutas sociais por direitos, como trabalho digno, partindo do reconhecimento de si como integrante de um grupo minorizado socialmente. Esses são aspectos essenciais a serem considerados para se pensar na inclusão de pessoas LGBTI+ no mercado de trabalho privado.

1.1 O Que Cada Sigla Representa

A sigla LGBTI+ é utilizada para se referir ao grupo de pessoas que são socialmente minorizadas, como lésbicas, gays, bissexuais, transexuais, *queer*, intersexo, assexuais e outras orientações sexuais e identidades de gênero — os termos serão conceitualmente explicados neste capítulo. Observa-se que o termo “minorizado” substitui as palavras “minoritário” ou “minoria”, já que parte da ideia de que é uma população colocada à margem, sendo levada à sua menorização pela estruturação social de uma ideologia dominante: a heteronormatividade.

No livro *Movimento LGBTI+: Uma Breve História do Século XIX aos Nossos Dias*, Quinalha traça um panorama interessante sobre a construção da sigla pela qual é reconhecida a comunidade, até chegar ao que hoje reconhecemos como LGBTI+.

Historicamente, muitas foram as formas assumidas pela “sopa de letrinhas” para dar nome à comunidade: MHB (movimento homossexual brasileiro), GLS (gays, lésbicas e simpatizantes), GLT (gays, lésbicas e travestis), GLBT (gays, lésbicas, bissexuais e travestis), LGBT (lésbicas, gays, bissexuais e travestis), LGBTI+ (incluindo pessoas intersexo), LGBTQIAP+ (incluindo pessoas *queer* e assexuais). (2022, p.11)

Nos anos 90, GLS foi um termo bastante popular para reconhecer a comunidade, mas a sigla que englobava gays, lésbicas e simpatizantes não abrangia a complexidade e as diversas maneiras de existir presentes na população.

Segundo Quinalha² (2022), não existe uma instância que oficialize as siglas e determine como deverá ser ou não. Trata-se de um movimento orgânico que nasce das pessoas e de uma “convenção para usos específicos, a depender do que e a quem se quer comunicar”. E o autor ainda complementa, afirmando que, “[...] no fundo, as siglas são fruto de disputas e negociações em torno de regimes de visibilidade e entendimentos sobre as identidades que variam conforme o contexto histórico e cultural”. Em sua obra, o estudioso opta pelo uso do termo LGBTI+, como um formato mais consensual entre o movimento organizado brasileiro. O sinal de “+” demonstra a abrangência da sigla e a construção constante e permanente.

² *Ibidem.*

Considerando a sigla LGBTQIAP+, em seu formato de maior abrangência e utilizada por algumas instituições e populações, deixo abaixo o que cada uma dessas siglas representa na comunidade.

- a) L: Representa as mulheres lésbicas e marca o início da sigla visando equiparar a disparidade que existe entre homens e mulheres;
- b) G: Abarca as pessoas gays, que é uma orientação sexual para definir aqueles que sentem atração sexual por pessoas do mesmo sexo;
- c) B: A letra foi englobada para representar as pessoas bissexuais, definindo a orientação sexual daqueles que sentem atração sexual por pessoas de ambos os gêneros;
- d) T: Refere-se à identidade de gênero e foi acrescentada para incluir os grupos sociais de pessoas transexuais, transgênero e travestis;
- e) Q: Foi adicionada para englobar aqueles que se identificam fora do conceito de binarismo de gênero e fora das categorias convencionais de orientação sexual — a população *queer*;
- f) I: Incluída para representar as pessoas intersexo, ou seja, aqueles que nascem com características sexuais fora do conceito binário, podendo possuir padrões genitais, cromossómicos, de glândulas e hormonais típicos de ambos os gêneros masculino e feminino;
- g) A: Acrescentada para incluir as pessoas assexuais. É uma orientação sexual que indica a falta de desejo ou de atração sexual por qualquer pessoa, independente de gênero;
- h) P: Representa a população pansexual — pessoas ataídas sexualmente e emocionalmente por todos os gêneros, independentemente da orientação sexual ou identidade de gênero;
- i) Já o símbolo de “+” representa outras identidades e orientações sexuais que não foram explicitamente mencionadas na sigla.

A sigla LGBTQIAP+ representa a inclusão e a representatividade, buscando garantir visibilidade e voz a todas identidades e orientações sexuais que antes eram invisibilizadas e marginalizadas. O uso dessa sigla é importante para promover a equidade e a diversidade, combater a discriminação e a violência contra a comunidade. Porém, como dito anteriormente, não existe consenso sobre qual formato de sigla utilizar para se referir à comunidade, portanto, pode ou não ser usada por algumas instituições e grupos. A sigla está em constante transformação com a adição de novas letras, por isso, há quem considere

LGBTQIAP+ adequadamente abrangente e há quem prefira usar LGBTI+ por considerar o sinal de adição como o garantidor de inclusão de outras existências.

1.2 Conceitos de Identidade de Gênero e Orientação Sexual

A comunidade LGBTI+ é composta por pessoas que possuem identidades de gênero e/ou orientações sexuais diferentes das consideradas normativas pela sociedade hétero e cis. Nesse contexto, é importante compreender os conceitos de identidade de gênero e orientação sexual. Mas, de inicio, é importante esclarecer: denomina-se uma pessoa como heteronormativa aquela que nasce e se identifica com o sexo ao qual foi designada e tem sua sexualidade orientada pela atração pelo sexo oposto. Já uma pessoa cisgênero é aquela que se identifica com o sexo atribuído no nascimento, porém, não necessariamente tem sua orientação sexual heteronormativa, ou seja, sua atração afetivossexual pode ser também por pessoas do mesmo sexo/gênero.

Identidade de gênero refere-se à percepção interna que uma pessoa tem sobre seu próprio gênero, que pode ou não estar alinhado com o sexo atribuído ao nascer. Ela não se resume, de forma alguma, a uma escolha ou opção, mas sim a uma condição intrínseca à pessoa. Conforme Jaqueline Gomes de Jesus (2012, p.8) aponta: a identidade de gênero se desenvolve ao longo da vida e pode ser influenciada por diversos fatores, como a cultura, a educação e as experiências individuais. O que determina essa identidade não é, necessariamente, a biologia, mas sim o social. Embora, novamente, isso não queira dizer que se trata de uma opção, e sim uma condição.

O fato é que a grande diferença que percebemos entre homens e mulheres é construída socialmente, desde o nascimento, quando meninos e meninas são ensinados a agir de acordo como são identificadas, a ter um papel de gênero “adequado”. Como as influências sociais não são totalmente visíveis, parece para nós que as diferenças entre homens e mulheres são “naturais”, totalmente biológicas, quando, na verdade, boa parte delas é influenciada pelo convívio social. Além disso, a sociedade em que vivemos dissemina a crença de que os órgãos genitais definem se uma pessoa é homem ou mulher. Porém, a construção da nossa identificação como homens ou como mulheres não é um fato biológico, é social. Para a ciência biológica, o que determina o sexo de uma pessoa é o tamanho das suas células reprodutivas (pequenas: espermatozoides, logo, macho; grandes: óvulos, logo, fêmea), e só. Biologicamente, isso não define o comportamento masculino ou feminino das pessoas: o que faz isso é a cultura, a qual define alguém como masculino ou feminino, e isso muda de acordo com a cultura de que falamos.

O conceito de identidade de gênero está diretamente conectado à vivência das pessoas transexuais, travestis e transgêneros. Conforme a autora argumenta, não há consenso quanto ao termo correto ou ideal, mas há quem se reconheça como pessoa transgênero como uma categoria diferente de pessoas transexuais e travestis. Segundo Jesus (2012, p.10), “existem

ainda pessoas que não se identificam com qualquer gênero, e não há consenso quanto a como denominá-las. [...] Alguns utilizam o termo *queer*, outros, a antiga denominação ‘andrógino’, ou reutilizam a palavra transgênero”.

Já a orientação sexual refere-se ao desejo afetivo e/ou sexual que uma pessoa tem por outra, podendo ser homoafetiva, heteroafetiva, bi/panafetiva, entre outras. O desejo afetivo entre indivíduos pode estar relacionado ou não com o desejo sexual, já que este se refere a libido e a atração sexual. Uma pessoa pode ser atraída afetivamente por outra, mas não ter qualquer apetite/desejo sexual.

Diferentemente da identidade de gênero, a orientação sexual não pode ser ajustada, porque é uma característica inerente à pessoa.

Contudo, identidade de gênero e orientação sexual não são conceitos divergentes. Pelo contrário. Uma pessoa transexual não se torna heterosexual ao ter seu sexo ajustado à sua identidade de gênero. Por exemplo, uma mulher transexual pode sentir atração sexual por outras mulheres, ou mesmo por homens e mulheres, sendo reconhecida como bissexual. Essa relação entre identidade de gênero e orientação sexual é discutida por Berenice Bento (2006, p.25):

Aponto ainda que a sexualidade não apresenta uma relação direta com a identidade de gênero. Quando dizem “sou um homem/uma mulher em um corpo equivocado”, não se deve interpretar tal posição como se estivessem afirmando que ser mulher/homem é igual a ser heterosexual. As histórias de mulheres transexuais lésbicas e de homens transexuais gays indicam a necessidade de interpretar a identidade de gênero, a sexualidade, a subjetividade e o corpo como modalidades relativamente independentes no processo de construção das identidades.

Diferentemente da identidade de gênero, a orientação sexual se refere à atração afetivossexual de alguém por determinado(s) gênero(s). “Uma dimensão não depende da outra, não há uma norma de orientação sexual em função do gênero das pessoas, assim, nem todo homem e mulher é ‘naturalmente’ heterosexual” (JESUS, 2012, p.12). Portanto, gênero é diferente de orientação sexual. Apesar de se comunicarem e até se relacionarem a depender da pessoa, um aspecto não depende ou determina o outro.

Nem todas as pessoas trans são gays ou lésbicas, apesar de serem identificadas como membros do mesmo grupo político, o de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transexuais — LGBT. Homossexuais se sentem atraídos por pessoas do mesmo gênero, e bissexuais por pessoas de qualquer gênero, o que não se relaciona com sua identidade de gênero, ou seja, não se questionam quanto a sua identidade como homens ou mulheres e ao gênero que lhes foi atribuído quando nasceram, ao contrário das pessoas transexuais e travestis. (JESUS, 2012, p.12)

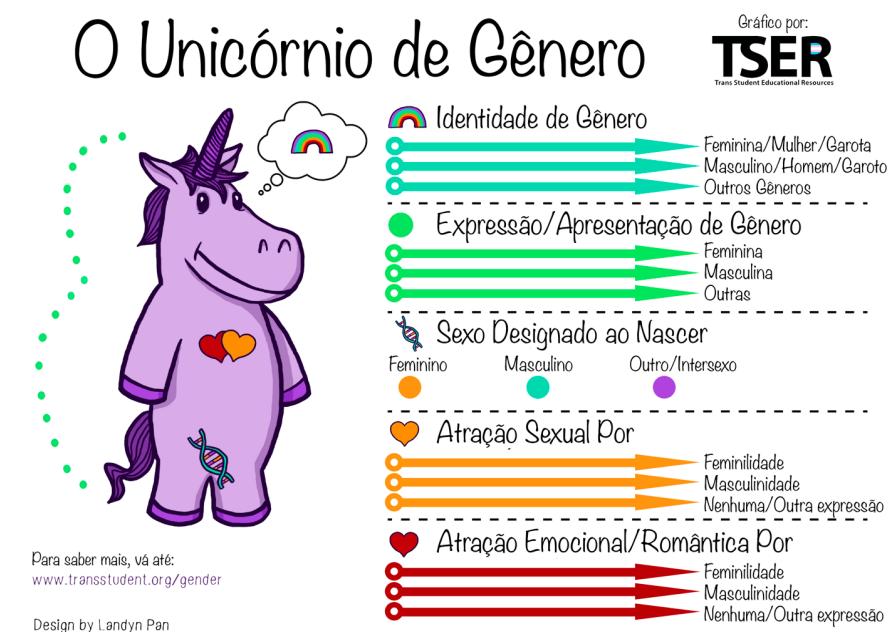
No Brasil, diversos autores têm se dedicado ao estudo da identidade de gênero e orientação sexual na comunidade LGBTI+. Bento (2006) destaca a importância da compreensão da diversidade sexual e de gênero para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária; e

destaca também a necessidade de se combater o preconceito e a discriminação contra pessoas LGBTI+, que muitas vezes são vítimas de violência física e psicológica.

Jesus (2012) enfatiza a importância do reconhecimento da diversidade sexual e de gênero na educação e na sociedade. Segundo ela, é fundamental que as escolas e universidades sejam espaços inclusivos e respeitosos, onde as pessoas LGBTI+ possam se sentir acolhidas e valorizadas. Todas as pessoas têm direito à cidadania plena. Além da educação, se pensarmos no tema deste trabalho, que parte de uma perspectiva empresarial, é válido dizer que também dentro das organizações esses ideais devem estruturar suas culturas organizacionais.

Abaixo, confira a imagem do “O Unicórnio de Gênero” — criado pela Trans *Student Educational Resources* — que explica os conceitos abordados de forma didática:

Imagen 1 – O Unicórnio de gênero



1.3 Preconceito e Discriminação no Mercado de Trabalho Privado

Como mencionado no início deste capítulo, ao mesmo tempo que a população LGBTI+ forma uma comunidade, também pode ser lida como uma produtora de subcultura, segundo o conceito trabalhado por Gelder e Thornton (1997). Os autores dedicam sua obra *The*

³ Gender Unicorn. TSER. Disponível em: <<https://transstudent.org/gender/>>. Acesso em: 19 jun. 2023.

Subcultures Reader (1997) ao estudo de grupos considerados minorizados, o que inclui a comunidade LGBTI+.

Ao mesmo tempo em que se trata de uma população colocada à margem pela cultura heterossexista, a subcultura produzida pela comunidade também a distancia, paradoxalmente, dessa padronização heterogênea que não permite a pluralidade de existências. Como aponta Quinalha (2022, p.21), “as pessoas LGBTI+ precisam se assumir contra as normas que regulam os campos do gênero e da sexualidade, ao mesmo tempo em que legitimam a existência da normatização”.

Conforme as ideias de Quinalha, a comunidade LGBTI+ não é apenas uma simples reunião de indivíduos, mas é, na verdade, resultado de um processo extenso e complexo de formação identitária, que é subjetivo, mas também compartilhado.

É nessa subjetividade e identidade que reside o valor da diversidade. Entretanto, a inclusão dessa população no mercado de trabalho privado ainda é um grande desafio. Apesar de legislações recentes aprovadas em prol da comunidade, em algumas empresas, a realidade pode ser outra.

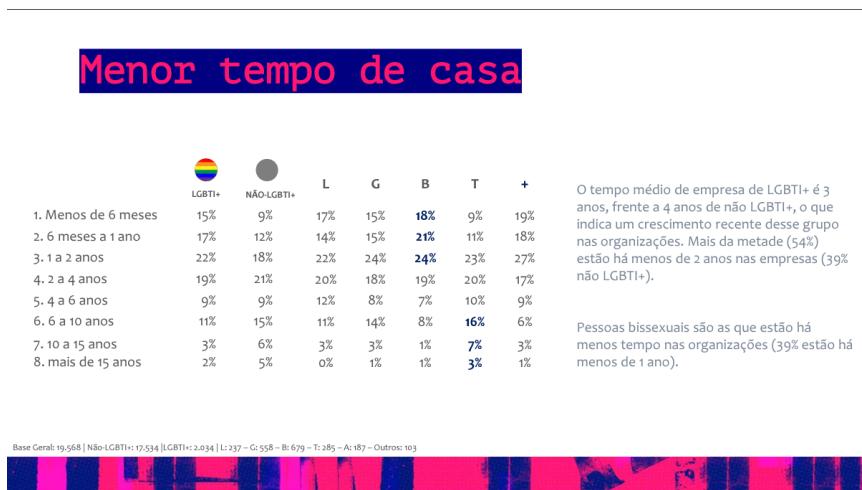
A pesquisa Demitindo Preconceitos⁴, de 2022, realizada pela consultoria Santo Caos, traz dados alarmantes sobre a situação das pessoas LGBTI+ no mercado de trabalho privado. O estudo coletou dados de 19.568 pessoas em todos os estados do Brasil, contando com profissionais que trabalham em empresas de diversos tamanhos e variados setores.

De acordo com a pesquisa, 36% das pessoas LGBTI+ entrevistadas sentem ou já sentiram dificuldades para entrar em uma organização privada. As pessoas trans são as que mais observaram barreiras para ingressar no mercado, somando 49% dentro da amostra populacional da comunidade.

Os dados apontam que as pessoas LGBTI+ têm, geralmente, menos tempo de empresa do que pessoas heteronormativas, permanecendo na organização por, em média, 3 anos, contra 4 anos das pessoas heteronormativas.

⁴ Disponível em:<<https://estudos.santocaos.com.br/demitindo-preconceitos-2-0>>. Acesso em: 30 jun. 2023.

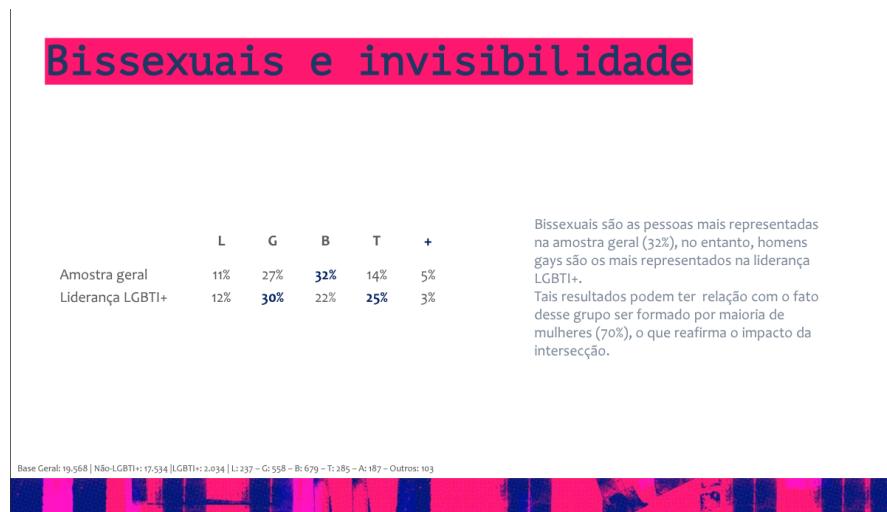
Imagen 2 – Pessoas LGBTI+ e a progressão de carreira



Fonte: Pesquisa Demitindo Preconceitos, de 2022

Quando o tema é liderança, apenas 16% dos cargos de gestão são ocupados por pessoas LGBTQIAP+, enquanto 26% dos líderes são pessoas heteronormativas. E quando o assunto é representatividade LGBTI+, o relatório constata que as pessoas bissexuais são o grupo de maior representatividade (32%) na amostra geral, mas os homens gays são mais presentes na liderança.

Imagen 3 – A invisibilidade bissexual



Fonte: Pesquisa Demitindo Preconceitos, de 2022

Ainda, o levantamento mostra que pessoas LGBTI+ têm menor renda. Isso é atribuído a dois fatores: a) por não estarem em cargos que pagam mais b) por terem uma constituição familiar geralmente menor do que de pessoas heteronormativas. Sendo assim, 47% dessa população tem renda inferior a quatro salários mínimos.

Imagen 4 – LGBTI+ ganham menos

LGBTI+ possuem menor renda

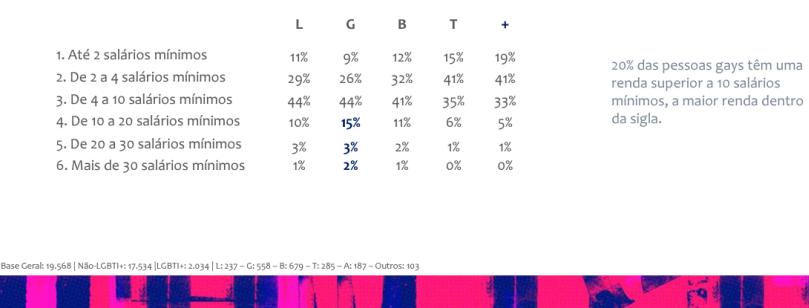


Fonte: Pesquisa Demitindo Preconceitos, de 2022

Todavia, há uma disparidade dentro da própria comunidade, ao ser revelado que homens gays são os que têm maior renda quando comparados às outras siglas, com valores que ultrapassam até 10 salários mínimos. É o que revela os números abaixo:

Imagen 5 – Homens gays se destacam em renda

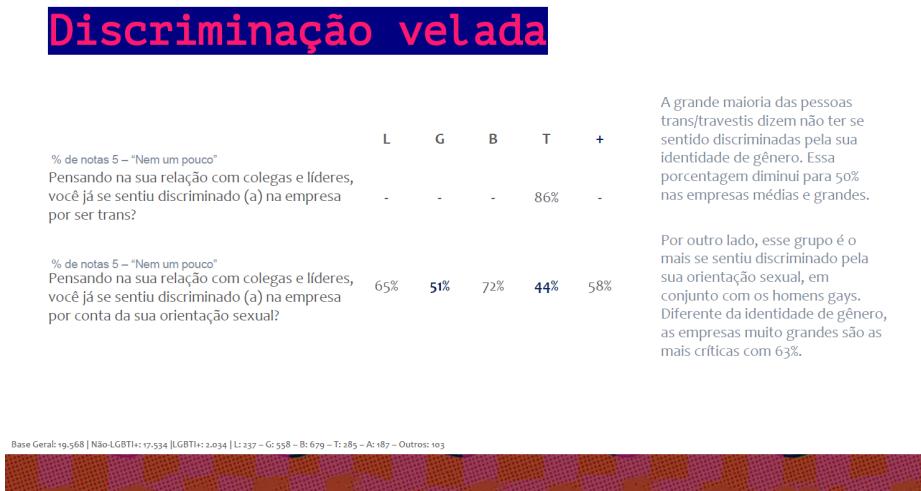
Homens gays têm renda superior



Fonte: Pesquisa Demitindo Preconceitos, de 2022

Quando observamos a discriminação no ambiente empresarial, os dados são alarmantes: 86% das pessoas trans afirmaram já terem se sentido discriminadas; o mesmo com 72% das pessoas bissexuais; 65% das mulheres lésbicas e 51% das pessoas gays.

Imagen 6 – Pessoas trans são as mais discriminadas nas empresas



Fonte: Pesquisa Demitindo Preconceitos, de 2022

De modo geral, o relatório aponta que apenas 41% das pessoas LGBTI+ acreditam que a empresa onde trabalham valoriza a diversidade. Quanto à efetividade dessas ações, apenas 22% enxergam como assertivas. Esse número cai para 8% em empresas de grande porte. A Santo Caos demonstra a existência da sensação de que a retórica não gera ação.

Esses dados são essenciais para compreender o porquê de pessoas LGBTI+ terem a tendência de não recomendar a empresa da qual fazem parte para a comunidade, principalmente, quando o tema é analisado pela perspectiva dos grupos. Pessoas transexuais, gays e bissexuais são os que menos recomendam.

Imagen 7 – Pessoas LGBTI+ não recomendam seu local de trabalho

Pessoas LGBTI+ não indicam a empresa para a comunidade

	L	G	B	T	+	
Você indicaria a empresa para algum amigo próximo ou familiar trabalhar?	61	63	61	53	84	O menor eNPS geral é o de pessoas trans/travestis. Já o específico, é o mais baixo para pessoas gays e bissexuais.
Se você tivesse um amigo(a) ou parente próximo LGBTI+, você indicaria a empresa para ele(a) trabalhar?	40	31	35	52	42	De forma geral, os grupos tendem a recomendar menos a organização para pessoas LGBTI+.

“Eu indicaria - como já indiquei - a empresa para várias pessoas conhecidas, mas sempre faço a ressalva de que a empresa tem uma longa jornada no quesito diversidade e inclusão. É preciso fazer mais - muito mais - e melhor - muito melhor - quando se fala em diversidade e inclusão.”
(Pessoa lésbica)

Base Geral: 19.568 | Não-LGBTI+: 17.534 | LGBTI+: 2.034 | L: 237 – G: 558 – B: 679 – T: 285 – A: 187 – Outros: 103

Fonte: Pesquisa Demitindo Preconceitos, de 2022

O preconceito atinge as siglas de maneiras diferentes. Por isso, generalizações não são ideais para uma análise fidedigna das questões que envolvem a comunidade LGBTI+. As pessoas transexuais, em panorama, são as mais discriminadas independentemente do ambiente em que estejam inseridas. Conforme Dossiê: Assassinatos e Violências Contra Travestis e Transexuais Brasileiras⁵, em 2021, publicado pela Associação Nacional de Travestis e Transexuais, em 2022, somente 4% da população transexual feminina possui empregos formais, com possibilidade de promoção e progressão de carreira. Outros 6% se encontram em trabalhos informais e subempregos. E o mais impactante: 90% da população de mulheres travestis e transexuais tem a prostituição como fonte de renda primária (BENEVIDES; NOGUEIRA, 2021).

O conteúdo do Dossiê ainda demonstra que, em sua maioria, pessoas transexuais e travestis não chegam ao ensino superior. Apenas 0,02% estão nas universidades, enquanto 72% não concluíram o ensino médio e 56% abandonaram o ensino fundamental (Projeto Além do Arco-íris/Afro Reggae *apud* BENEVIDES; NOGUEIRA, 2021).

O 1º Mapeamento trans da Cidade de São Paulo⁶ (2021) mostra que na cidade, quando o tema é identidade de gênero, homens trans e pessoas não-binárias detêm os maiores índices de conclusão do ensino médio, sendo 64% e 68%, respectivamente. “Pode-se levantar a hipótese, sujeita a confirmação, de que a sociedade brasileira pautada, em geral, em valores morais ‘machistas’ rejeita pessoas com diferentes identidades de gênero” (p.23), indica o levantamento ao apostar que a “permanência na escola, durante a puberdade, leva-as a vivenciar situações de *bullying* e de ridicularização, motivando-as à evasão escolar⁷”.

Os dados apresentados neste capítulo demonstram, holisticamente, como os preconceitos contra a comunidade LGBTI+ devem ser observados também de maneira interseccional, a partir de alguns marcadores determinantes. Pessoas trans, bissexuais e lésbicas parecem ser os alvos mais discriminados no ambiente empresarial, enquanto os homens gays têm um indicativo maior de inclusão e integração dentro das organizações. É importante ressaltar que, apesar de algum avanço ou outro, o preconceito representa uma forte barreira para o avanço de pessoas LGBTI+ nas empresas.

⁵ Disponível em: <<https://antrabrasil.files.wordpress.com/2021/01/dossie-trans-2021-29jan2021.pdf>>. Acesso em: 01 jul. 2023.

⁶ Disponível em: <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/direitos_humanos/LGBT/AnexoB_Relatorio_Final_Mapeamento_Pessoas_Trans_Fase1.pdf>. Acesso em: 04 jul. 2023.

⁷ *Ibidem.*

2. REESTRUTURAÇÃO DE SETORES EMPRESARIAIS A PARTIR DAS POLÍTICAS DE INCLUSÃO E DIVERSIDADE

2.1 As Pressões da Comunidade Organizada

No Brasil, não existe lei que garanta o casamento homoafetivo. Todavia, em 2011, o Supremo Tribunal Superior votou unanimemente pela equiparação da união estável entre casais do mesmo sexo e casais heteronormativos, reconhecendo dessa forma as relações homoafetivas. Dos 10 ministros que participaram do julgamento, 9 votaram a favor⁸. Porém, foi somente em 2019 que esse mesmo tribunal equiparou a LGBTI+fobia ao crime de racismo pela Lei nº 7.716/1989.

Os dados acima citados servem para rememorar o quanto recente são essas conquistas jurídicas no país. A luta da comunidade LGBTI+ por direitos, porém, não é recente. O direito à união e a não discriminação são básicos para existência dessa população e marcam o inicio do caminho pela cidadania plena. Imagine: em um Brasil onde tais direitos sociais são tão recentes, como fica essa cidadania dentro do corporativismo das empresas? Essa temática será abordada nos próximos subcapítulos, assim será compreendido de que forma sociedade e mercado privado se encontram nessa discussão.

Ao falar sobre pressões sociais é quase impossível não referenciar a Revolta de *Stonewall*, ocorrida em 1969, em Nova York, nos Estados Unidos. Este é um evento considerado marcante na história da comunidade LGBTI+ na luta por direitos. As pesquisadoras Elizabeth A. Armstrong e Suzanna M. Crage (2006) argumentam que *Stonewall* faz parte de uma espécie de mito criacional. As autoras não desconsideram o impacto do acontecimento, mas acreditam que foi utilizado em todo seu potencial para representar um marco para a comunidade.

Segundo as escritoras, *Stonewall* se tornou um mito por alguns fatores: o potencial de comemoração, capacidade mnemônica, ressonância e institucionalização. Tudo isso torna o evento em específico impactante como pode ser observado até os dias de hoje. Mas, o fato é que *Stonewall* gerou impactos, reverberou e encorajou movimentações por todo o mundo, tornando-se, sim, o ponto de partida simbólico pela luta por direitos e cidadania LGBTI+.

⁸ Disponível em:
<https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2011/05/05/stf-reconhece-uniao-entre-casais-de-mesmo-sexo>.
 Acesso em: 02 jul. 2023.

Regina Facchini (2003) afirma que a história do movimento LGBTI+ no Brasil é registrada pela primeira vez na bibliografia a partir dos anos 1970. Segundo a autora, essa jornada pode ser dividida em três ondas distintas. A primeira onda refere-se ao surgimento e à expansão do movimento durante o período de abertura política, com enfoque na região Rio-São Paulo e características antiautoritárias e comunitárias. Essa fase chegou ao fim no início dos anos 1980, coincidindo com a volta da democracia brasileira e o surgimento da epidemia de AIDS. Já a segunda onda, que ocorreu na década de 1980, foi pouco documentada e é considerada por ela como um período de declínio.

O terceiro e mais marcante momento foram os anos 1990, como aponta a autora:

Quando iniciei meu contato com ativistas e organizações do movimento homossexual, em 1995, era possível notar que este movimento sobrevivera ao processo de redemocratização, à falência de seu modelo de organização comunitário e autonomista e ao surgimento da AIDS. Mais que isso, chegava à segunda metade da década de 1990 com uma presença marcante na mídia, ampla participação em movimentos de direitos humanos e de resposta à epidemia da AIDS, vinculação a redes e associações internacionais de defesa de direitos humanos e direitos de gays e lésbicas, ação junto a parlamentares com proposição de projetos de lei nos níveis federal, estadual e municipal, atuação junto a agências estatais ligadas aos temas DST/AIDS e Direitos Humanos, formulação de diversas respostas frente à exclusão das organizações religiosas, criação de associações de grupos/organizações em nível nacional e local, como a Associação Brasileira de Gay, Lésbicas e Travestis ou o Fórum Paulista de Gays, Lésbicas, Bissexuais e Transgêneros e a organização de eventos de rua, como a manifestação realizada por ocasião do dia do Orgulho Gay na cidade de São Paulo, que, no ano de 2002, contou com a presença estimada pelos organizadores de cerca de 500.000 pessoas. (FACCHINI, 2003, p.85).

É em 1978 que surge o primeiro grupo de direitos LGBTI+, o Somos: Grupo de Afirmação Homossexual. E no mesmo ano é criado o Lampião da Esquina, jornal pioneiro voltado à audiência LGBTI+.

Em 1980, é fundada a *Human Rights Campaign* nos Estados Unidos, inicialmente organizada com o intuito de fomentar a presença de candidatos a favor da justiça social no Congresso, mas logo se tornou uma das primeiras instituições a lutar pelos direitos LGBTI+.

É nos anos 90 que a sigla “GLS” (gays, lésbicas e simpatizantes) se populariza na mídia e na sociedade. Em 1993, as mulheres lésbicas são oficialmente referenciadas na sigla e, em 1995, o “T” é adicionado, formando o “LGBT”. É nesse mesmo ano que é fundada a Associação Brasileira de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Intersexos (ABGLT). A associação foi essencial para a organização da comunidade e para a reivindicação de direitos junto ao Governo Federal.

Ainda em 1995 acontece a primeira marcha LGBTI+ no RJ. E, em 1997, a primeira Parada do Orgulho LGBTI+ de São Paulo, na Avenida Paulista.

A década de 90 foi essencial para acalorar os debates sobre os direitos LGBTI+, não só entre sociedade e governo, mas nas empresas também. É válido citar que foi nesse período,

precisamente em 1993, que a Microsoft se tornou a primeira empresa da Fortune 500 a proporcionar direitos e benefícios iguais a casais homoafetivos; e uma das primeiras organizações a incluir orientação sexual em sua política de não discriminação. Em 1994, a Intel Corporation criou seu primeiro grupo de afinidade voltado à comunidade: o Intel Gay, Lésbica, Bissexual ou Transgênero (IGLOBE, hoje reconhecido como Pride). Logo em seguida, em 1996, a IBM seguiu o mesmo caminho ao estender suas políticas de benefícios a seus empregados LGBTI+.

Ao percorrer brevemente a história de luta da comunidade no último século, é perceptível que as movimentações feitas pela população em prol de direitos e cidadania têm surtido algum efeito. As pressões sociais organizadas, tanto nas ruas quanto nas redes sociais, influenciam o fazer da política não só estatal, mas também empresarial. Cada vez mais as pessoas LGBTI+ se inteiram de seu papel social. A Parada LGBT+ de São Paulo já é considerada a maior do mundo. Em 2022, o evento levou 4 milhões de pessoas para a Avenida Paulista.

Maria da Glória Gohn (2011, p.336) argumenta que os movimentos sociais têm o papel de analisar a realidade social e propor ações para transformá-la. A história é essencial para construir a memória e recuperá-la é um impulso para as lutas atuais.

Na realidade histórica, os movimentos sempre existiram, e cremos que sempre existirão. Isso porque representam forças sociais organizadas, aglutinam as pessoas não como força-tarefa de ordem numérica, mas como campo de atividades e experimentação social, e essas atividades são fontes geradoras de criatividade e inovações socioculturais. A experiência da qual são portadores não advém de forças congeladas do passado — embora este tenha importância crucial ao criar uma memória que, quando resgatada, dá sentido às lutas do presente. A experiência recria-se cotidianamente, na adversidade das situações que enfrentam. (GOHN, 2011, p.336)

Na visão de Gohn⁹, os movimentos sociais atuais estão engajados em combater a exclusão e promover a inclusão, além de buscar o reconhecimento da diversidade cultural. A autora argumenta que esses movimentos têm interpretado valores essenciais, como igualdade, fraternidade e liberdade.

A igualdade é ressignificada com a tematização da justiça social; a fraternidade se retraduz em solidariedade; a liberdade associa-se ao princípio da autonomia — da constituição do sujeito, não individual, mas autonomia de inserção na sociedade, de inclusão social, de autodeterminação com soberania. Finalmente, os movimentos sociais tematizam e redefinem a esfera pública, realizam parcerias com outras entidades da sociedade civil e política, têm grande poder de controle social e constroem modelos de inovações sociais. (GOHN, 2011, p.336)

Desse modo, a luta da comunidade LGBTI+ por direitos e igualdade ao longo da história tem sido marcada por avanços significativos que impactaram as percepções sociais e a legislação. Os movimentos sociais desempenharam um papel crucial na promoção dessas mudanças, não apenas na esfera política, mas também no âmbito empresarial. A conscientização e o ativismo

⁹ *Ibidem.*

da comunidade impulsionaram transformações nas políticas corporativas, estimulando a diversidade, a inclusão e o fim da discriminação. Assim, as empresas progressistas reconhecem a importância de se criar um ambiente de trabalho inclusivo, que respeite e valorize a diversidade de perfis e os direitos de seus empregados e clientes. Contudo, essa transformação ainda é lenta quando observada a recenticidade das conquistas jurídicas e políticas desta população no país.

É crucial que as empresas respondam às demandas sociais em constante evolução, alinhando suas práticas às expectativas dos diversos públicos interessados. A colaboração entre organizações sociais, entidades políticas e o setor privado proporciona oportunidades para alcançar objetivos comuns e promover benefícios mútuos. É importante que esses debates avancem e acelerem.

2.2 Uma Nova Maneira de Se Pensar Negócios

Até aqui vimos marcos importantes da luta social pela cidadania da população LGBTI+. Essas movimentações sociais foram e são fundamentais para garantir avanços jurídicos. Ao mesmo tempo, observam-se iniciativas pioneiras de grandes empresas em prol da pauta.

Max Weber (2004) comprehende o capitalismo como um sistema econômico baseado na produção e circulação de bens por meio de trocas, em que a busca pelo lucro é o principal objetivo.

O clássico autor destaca que o sistema não é um fenômeno meramente econômico, mas também cultural e social. Weber defende que o capitalismo moderno surgiu na Europa Ocidental, a partir do século XVII, em um contexto histórico marcado pela Reforma Protestante e pela ascensão do calvinismo. Para ele, a ética protestante, que enfatizava a disciplina, a frugalidade e a busca pela salvação pessoal, criou as condições para o surgimento do espírito capitalista. O trabalho árduo e a acumulação de capital passaram a ser vistos como sinais da graça divina, e a ascensão social era considerada um indicativo da escolha divina.

Em sua obra, contudo, Weber ainda destaca a propensão do capitalismo desenfreado à exploração da mão de obra, concentração de renda e exclusão social, deixando um sinal de alerta para seus leitores.

Weber descreve uma espécie de capitalismo agressivo que, ao final do dia, tem o lucro como objetivo principal e sem se importar com os meios para consegui-lo. Esse modelo de capitalismo agressivo, se trazido para o contexto das grandes corporações da metade do

século XX, Klaus Schwab (2023) denomina capitalismo de *shareholder*, o qual busca garantir o lucro a qualquer custo a quem detém a empresa, os acionistas. Para o autor, esse modelo não é responsável e tampouco considera seus impactos sociais e ambientais.

Schwab é fundador do Fórum Econômico Mundial e em seu livro *Capitalismo de Stakeholder: uma Economia Global Que Trabalha Para o Progresso, as Pessoas e o Planeta* (2023), ele discorre sobre uma nova maneira de pensar negócios. Na obra, o autor argumenta que entre os anos 1960 e 1970 o conceito conhecido como capitalismo de *stakeholder* surge timidamente no Ocidente, mais precisamente no Norte e Oeste da Europa, em países como Dinamarca, Finlândia, Suécia, Bélgica e Alemanha. Nesse modelo, a empresa considera todos os envolvidos em seu negócio, incluindo funcionários, clientes, fornecedores e a comunidade em geral, em suas decisões.

Os interesses de todos os *stakeholders* na economia e da sociedade são consideradas, as empresas otimizam mais para do que apenas o lucro no curto prazo, e governos são os guardiões da igualdade de oportunidade com um campo nivelado de jogo na competição, e uma contribuição justa e distribuição para todos os *stakeholders* em relação à sustentabilidade e inclusão no sistema. (SCHWAB, 2023, p.185)

No capitalismo de *stakeholders*, a empresa adota uma postura mais humanizada, reconhecendo que seu papel não se resume a gerar lucros para os acionistas, mas também a contribuir para o bem-estar da sociedade como um todo. Essa visão mais ampla leva a uma preocupação maior com questões ambientais, sociais e éticas.

Por outro lado, no capitalismo de *shareholders*, a empresa prioriza o retorno financeiro para seus acionistas, muitas vezes em detrimento de outros aspectos, como a responsabilidade social e ambiental, sem levar em consideração as consequências negativas que as atividades da empresa podem ter na sociedade e no meio ambiente.

Na visão de Schwab (2023), o capitalismo de *stakeholders* valoriza tanto as pessoas quanto o planeta, colocando-os no cerne das práticas empresariais. Esse modelo reconhece a importância da interconexão entre diferentes grupos de interesse, denominados *stakeholders*, e destaca quatro atores fundamentais para promover o bem-estar coletivo: o governo, a sociedade civil, as empresas e a comunidade internacional. Ao dar protagonismo a esses atores e promover a colaboração entre eles, busca-se alcançar um desenvolvimento sustentável e equitativo, levando em consideração não apenas os resultados financeiros, mas também o impacto social e ambiental das atividades econômicas.

De fato, mesmo que eles sejam reconhecidos como organismos sociais e/ou legais, todos os *stakeholders* consistem em pessoas e fazem uso do planeta. Então, não é uma surpresa que eles devem querer otimizar o bem-estar de todos nós, assim como do meio ambiente. Mas igualmente deve ser claro que eles têm objetivos específicos que fazem deles organismos distintos em primeiro lugar. Governos, principalmente, se concentram em criar a maior prosperidade possível para o maior número de

pessoas. A sociedade civil existe para avançar os interesses de seus constituintes e para dar sentido ou propósito para seus membros. Empresas obviamente têm o objetivo de gerar um excedente econômico, medido em lucros. E o objetivo abrangente para a comunidade internacional é preservar a paz. Finalmente, é importante destacar que todos esses *stakeholders* também são interconectados. Empresas operam na estrutura regulatória que os governos fornecem a elas. A sociedade civil exerce pressão em governos e empresas e contribui para sua resiliência em geral. Finalmente, organizações internacionais garantem que as consequências das decisões tomadas em uma parte do mundo são consideradas em outra. (SCHWAB, 2023, p.193)

O capitalismo de *stakeholders* representa, portanto, uma visão mais humanizada das empresas, que reconhecem sua responsabilidade social e ambiental. No excerto acima, pensando a interseccionalidade, como propõe Collins (2015) enquanto forma de pensar relações entre fenômenos, Schwab deixa visível a relação interseccional existente entre os *stakeholders*. Cada um, dentro de seu próprio objetivo, influencia o outro. As empresas não deixam de visar o lucro, mas o fazem usufruindo de perspectivas diversas, possivelmente e idealmente, conscientes de seu impacto.

Patricia Hill Collins e Sirma Bilge (2021) mencionam a Conferência sobre Capitalismo Inclusivo, que ocorreu em 2014, em Londres, Reino Unido. O evento contou com a participação de empresas e investidores de 27 países, e teve como objetivo abordar questões relacionadas à inclusão no contexto do capitalismo. A desigualdade social foi um dos temas debatidos.

Então, em 2020, é criado o Conselho de Capitalismo Inclusivo por iniciativa do Vaticano, sob a benção do Papa Francisco. Assim como Schwab defende a necessidade de impedir o avanço do capitalismo agressivo dos *shareholders*, o Pontífice também julga ser fundamental criar maneiras de se fazer negócios que funcione para as pessoas ou que, pelo menos, considere a humanidade e o meio ambiente em suas políticas.

O Conselho de Capitalismo Inclusivo também define quatro pilares para tornar as empresas mais justas, diversas e sustentáveis: pessoas, planeta, governança e prosperidade. São várias as empresas que aderiram ao movimento, entre elas a Johnson & Johnson, o PayPal, IBM, AT & T, Deloitte, Bayer e SalesForce.

A expressão ESG (*Environmental, Social and Governance*) foi introduzida pela primeira vez em 2004 por meio da publicação do Pacto Global, uma iniciativa conjunta da Organização das Nações Unidas (ONU) e do Banco Mundial, intitulada *Who Cares Wins*. Assim como os modelos de capitalismo destacados acima, essa abordagem enfatiza a importância de considerar não apenas os aspectos financeiros, mas também os impactos ambientais, sociais e de governança das empresas e organizações. O termo ESG reflete a crescente compreensão de que as empresas devem assumir responsabilidades além do lucro financeiro, levando em

consideração questões como sustentabilidade, responsabilidade social e transparência em suas práticas de negócios.

Embora o termo ESG não seja recente, sua popularização no Brasil ocorreu apenas nos últimos anos. Antes de 2019, o uso desse termo não era tão difundido como é atualmente. Ao analisar dados digitais e fazer uma pesquisa com suas empresas integrantes, um estudo publicado, em 2021, pelo Pacto Global: Rede Brasil¹⁰, revelou que, em 2019, foram contabilizadas aproximadamente 3,4 mil menções do termo ESG, sendo que 30% desse volume foi impulsionado pela imprensa tradicional. Naquele ano, a vertente ambiental era a mais debatida, principalmente alavancada pela situação da Amazônia brasileira com as queimadas e desmatamento. Foram 11 mil publicações sobre o tema.

Em seguida, observou-se que o tema social ganhou destaque entre os internautas, sendo o segundo mais abordado, com um total de mais de 484 mil conteúdos ao longo do ano. Expressões como "inclusão social" e "direitos humanos" foram as mais recorrentes, indicando a importância atribuída a essas questões na sociedade. Por outro lado, a governança corporativa também foi objeto de discussão nas redes sociais, especialmente em relação aos impactos de casos de corrupção envolvendo grandes empresas como Vale e Petrobras. O debate ficou em terceiro lugar em termos de menções, com mais de 126 mil publicações, um volume significativamente menor quando comparado aos temas ambientais, por exemplo.

Ao analisar as ações praticadas pelas empresas com operação brasileira em relação aos critérios ESG, o estudo verificou que a maioria delas estava focada no âmbito social em 2020. Isso se explica porque naquele ano foi oficializada a pandemia de Covid-19. As principais iniciativas incluem o apoio emergencial à Covid-19 (20%), o suporte às comunidades locais (20%) e políticas de equidade de gênero (19%).

Embora as políticas de equidade de gênero tenham se destacado, as políticas de equidade racial e equidade LGBTI+ foram menos abordadas. Em termos de governança, as empresas respondentes têm adotado mecanismos internos de compliance (41%) e a criação de comitês (35%) como forma de garantir a integridade organizacional.

¹⁰ Disponível em: <<https://conteudos.stilingue.com.br/estudo-a-evolucao-do-esg-no-brasil>>. Acesso em: 04 jul. 2023.

2.3 Diversidade e Inclusão Como Movimento Empresarial

Se pensarmos de maneira interseccional e panorâmica, nota-se uma verdadeira movimentação empresarial em busca de modificar as próprias estruturas e visões quanto aos formatos de se fazer negócios. O aumento de buscas por ESG, a aderência a um Conselho de Capitalismo Inclusivo e a influência do conceito de capitalismo de *stakeholder* representam uma possível direção à qual algumas empresas têm se orientado.

Reinaldo Bulgarelli (2023)¹¹, fundador e diretor executivo do Fórum de Empresas LGBTI+, criado em 2013, compartilha que a fundação da instituição faz parte de uma estratégia com iniciativas voltadas aos direitos humanos de grupos minorizados, partindo da fundação do Instituto Ethos e passando pelo Movimento Mulher 360, Rede Empresarial de Inclusão Social, a Iniciativa Empresarial pela Igualdade Racial e o Fórum Gerações e Futuro do Trabalho.

Cada uma dessas iniciativas trabalha focada em diferentes marcadores sociais como, LGBTI+, deficiência, gênero, raça e gerações. Assim, compõem um grupo de diálogo entre a sociedade e as empresas, observando o alinhamento das pautas e visando a transformação da cultura empresarial. A união da iniciativa privada compreende um movimento de organizações que tem em perspectiva a importância de seus *stakeholders* e, principalmente, uma visão centrada nas pessoas, no planeta e em no impacto social, o que caminha em direção às crenças de Schwab (2023).

Ao observar panoramicamente os impactos do Fórum de Empresas LGBTI+ ao longo de seus 10 anos de existência, Bulgarelli (2023) nota avanços: “olhando especificamente para o tema LGBTI+, este não estava na mesa das empresas, não era assunto de empresa”, aponta o especialista. “Uma ou outra empresa, ao longo de 25 anos do tema no Brasil, sabia fazer uma proposta decente que considerava as pessoas LGBTI+. E uma ou outra que já estendia o plano de saúde para casais do mesmo sexo antes de leis ou de normas”.

Os avanços, conforme Bulgarelli (2023), foram possíveis pela atitude das empresas, mas também pelo impulso da mídia jornalística ao pautar os temas e proporcionar o diálogo:

A gente conseguiu, nesses 10 anos, pautar as empresas, o que é papel do Fórum ao influenciar nessa direção, e com muita parceria com a mídia. A mídia foi essencial. Sem os jornais, as revistas e, sobretudo, a mídia de negócios, como a revista Exame, o Valor Econômico, a Istoé Dinheiro e a revista Época Negócios. A gente priorizou e não só levou uma demanda como encontrou uma parceria com jornalistas, com a mídia e com as empresas. Isso é importante dizer, porque apesar das marcas poderosas, foi a mídia que deu visibilidade e dá ainda hoje para aquilo que as

¹¹ Entrevista completa no Anexo A.

empresas estão fazendo. As empresas nem sempre comunicam. Esse é ainda um problema.

Além dos benefícios internos, o movimento empresarial pela diversidade e inclusão também contribui para uma sociedade mais justa e equitativa. Empresas têm o poder de influenciar a sociedade em geral e desempenham um papel importante na promoção da igualdade de direitos e oportunidades. Ao adotar uma postura inclusiva, as empresas demonstram seu compromisso com valores fundamentais, fortalecem sua reputação e constroem relacionamentos mais sólidos com seus clientes e comunidades. Dessa forma, o movimento empresarial pela diversidade e inclusão não apenas impulsiona o sucesso das organizações, mas também contribui para uma transformação social positiva.

Para o estabelecimento do capitalismo de *stakeholder* e de uma nova mentalidade de negócios, Schwab (2023) defende três pontos fundamentais para a garantia dessa mudança:

- 1) Todos os *stakeholders* têm um assento na mesa de tomada de decisões que dizem respeito a eles. 2) Os sistemas de medida apropriados existam para calcular qualquer criação ou destruição de valor verdadeiro do *stakeholder*, não apenas em termos financeiros, mas também em termos de conquista dos objetivos ambientais, sociais e de governança (ESG). 3) Os pesos e contrapesos necessários existam para que cada *stakeholder* compense o que toma da sociedade e para que receba uma fatia do bolo proporcional às suas contribuições, local e globalmente. (SCHWAB, 2023, p.199)

Ao integrar empresa e sociedade e analisar as duas esferas de maneira interconectada, Schwab (2023) leva a reflexão sobre a importância das diretrizes de direitos humanos também no fazer dos negócios. Contudo, Bulgarelli (2023) externaliza que, apesar de similaridades, não há uma “invasão” — por assim dizer — das pautas sociais no seio empresarial, mas sim, de um encontro de demandas das duas esferas.

As empresas que buscam esse modelo, em geral, são as que estão dentro do Fórum e do Instituto Ethos. [...] São as que repensam seu papel como empresa no mundo. Assim, nós nos posicionamos e por isso vamos ao encontro da sociedade civil e das normas internacionais de direitos humanos. É para poder dar base para nossa ação, naquilo que é o jeito de ser, de fazer, de se relacionar com a empresa. É o que a gente chama de cultura, mas é o propósito da sua cultura que está ali embutida a relação com fornecedores, contratação de colaboradores, a questão ambiental, de governança, da relação com a comunidade. Enfim, o fazer empresarial é encontrando na agenda social, sobretudo de direitos humanos.

O Fórum de Empresas LGBTI+, além de garantir diálogo, firma uma série de dez compromissos entre os membros signatários. Com base nos princípios internacionais de direitos humanos, os compromissos abordam pontos chave para a criação de ambientes empresariais diversos e inclusivos. De acordo com Bulgarelli (2023), os aspectos sociais são, ao mesmo tempo, culturais. “Quando você trata questões de direitos das mulheres, da equidade de gênero e racial ou da questão LGBTI+, envolve também todas as classes sociais, envolve algo básico para uma sociedade”.

Ao integrar as esferas empresarial e social, as empresas reconhecem a importância de adotar

diretrizes de direitos humanos em suas práticas e reafirmam seu papel na construção de uma sociedade mais justa e equitativa. Empresas engajadas nesse movimento repensam seu propósito e adotam medidas que promovem a inclusão, diversidade e respeito aos direitos humanos em todas as suas dimensões. Ao fazê-lo, elas fortalecem sua reputação, constroem relacionamentos sólidos com *stakeholders* e contribuem para uma transformação social positiva. O movimento empresarial pela diversidade e inclusão não apenas impulsiona o sucesso das organizações, mas também contribui para a construção de um mundo em que as pessoas ocupem o papel de protagonismo. Essa transformação só é possível pela mudança cultural, estratégica e intencional. Esse é um dos aspectos a serem apresentados no capítulo seguinte.

3. DIMENSÕES DE INCLUSÃO E DA DIVERSIDADE NO MERCADO DE TRABALHO

3.1 A Criação de Ambientes Seguros e o Papel da Transformação Cultural

Robbins (2009) define o comportamento organizacional como um campo de estudos sobre as interações humanas dentro das organizações e como se relacionam com o desenvolvimento, desempenho, motivação e satisfação no ambiente de trabalho. Assim, o autor destaca a importância de compreender as diferentes perspectivas e diversidades presentes na força de trabalho, reconhecendo que a diversidade pode trazer benefícios significativos para as organizações.

Para Robbins, a diversidade na força de trabalho consiste na presença de pessoas com características e perspectivas diversas, como gênero, etnia, idade, orientação sexual, habilidades e experiências. Ao mesmo tempo em que as empresas precisam lidar com a diversidade cultural fruto da globalização, cada vez mais se tornam heterogêneas, sendo obrigadas a se encarregar das questões que envolvem a diversidade entre as pessoas dentro do próprio território.

Essa diversidade, aponta Robbins (2009), traz diferentes perspectivas, conhecimentos e habilidades para a organização, enriquecendo a tomada de decisões, a criatividade e a inovação. A obra ainda argumenta que uma força de trabalho diversa pode promover um ambiente de trabalho inclusivo, onde todos os membros são valorizados e têm igualdade de oportunidades.

No entanto, a diversidade na força de trabalho também pode trazer desafios, haja vista que as diferenças individuais podem levar a conflitos, mal-entendidos e falta de comunicação efetiva. Por conseguinte, Robbins (2009) enfatiza a importância da gestão da diversidade, a qual envolve a criação de políticas e práticas que promovam a igualdade de oportunidades, o respeito mútuo e a valorização da diversidade.

A diversidade da força de trabalho traz implicações importantes para as práticas administrativas. Os executivos precisam modificar sua filosofia de tratar todo mundo do mesmo modo, reconhecendo as diferenças e respondendo a elas de maneira a assegurar a retenção dos funcionários e uma maior produtividade, sem que se cometa nenhuma discriminação. Esta mudança inclui, por exemplo, a oferta de treinamento diferenciado e a revisão dos programas de benefícios para que atendam a diferentes necessidades. A diversidade, quando bem administrada, pode aumentar a criatividade e a inovação dentro das organizações, além de melhorar a tomada de decisões ao trazer novas perspectivas para os problemas. Quando não é administrada adequadamente, há a possibilidade de aumento da rotatividade, de maior dificuldade de comunicação e de mais conflitos interpessoais. (ROBBINS, 2009, p.14)

Porém, é importante fazer uma distinção: diversidade se refere a grupos em que há pluralidade de perfis, ou seja, pessoas de diferentes etnias, gênero, orientação sexual, raça e classe. Ter um grupo diverso não é a mesma coisa de se ter inclusão. Coffman, Bax, Noether e Blair (2022), autores da pesquisa *The Fabric of Belonging: How to weave an inclusive culture*¹² —, realizada pela Bain & Company, definem a inclusão como “um sentimento de pertencimento a uma organização e equipe. O sentimento de se sentir encorajado a fazer parte e levar sua subjetividade ao trabalho todos os dias”¹³. Incluir é, de fato, chamar para a conversa e garantir que todas as pessoas tenham de fato suas vozes ouvidas.

A pesquisa Diversidade, Equidade e Inclusão nas Organizações, realizada pela Deloitte¹⁴ em 2022 — empresa especializada em consultoria, auditoria e assessoria — demonstrou que, em relação a diversidade e inclusão, acima de 90% das empresas respondentes acreditam que: 1) traz benefícios para os negócios; 2) contribui para inovação; 3) geram valor ao negócio; 4) aumentam a retenção de profissionais e 5) melhoram a qualidade da força de trabalho.

Das 374 empresas ouvidas no estudo, 52% têm área dedicada à diversidade, equidade e inclusão. Enquanto 79% das organizações têm programas de voluntariado atuantes em temáticas de diversidade. Se voltarmos a Robbins (2009), é possível observar que, entre algumas dessas instituições, a gestão da diversidade e da inclusão é também parte do negócio e pensada como política. É a partir da alteração do comportamento organizacional, da mudança cultural, de pensamento da liderança e da gestão eficaz da diversidade da força de trabalho que se garante um ambiente de fato inclusivo e respeitoso.

Tendo os pensamentos de Collins e Bilge (2021) como guia, torna-se evidente que, além dos aspectos defendidos por Robbins (2009) como essenciais para a gestão de trabalhadores diversos, é fundamental pensar também de maneira interseccional sobre essa temática.

Enquanto a diversidade se refere à pluralidade de identidades e perspectivas, a inclusão trata de forma prática a garantia de integração de determinados grupos. A diversidade por si só não garante em nada mudanças estruturais e positivas numa organização. Para que isso ocorra, é necessário assegurar que, por exemplo, grupos minorizados socialmente estejam de fato integrados, empoderados e respeitados nos espaços da organização.

¹² Disponível em:
<https://www.bain.com/insights/the-fabric-of-belonging-how-to-weave-an-inclusive-culture/>. Acesso em: 04 jul. 2023.

¹³ No original: “*We define inclusion as the feeling of belonging in your organization and team, feeling treated with dignity as an individual, and feeling encouraged to fully participate and bring your uniqueness to work every day*”.

¹⁴ Disponível em:
<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/pesquisa-diversidade-inclusao-organizacoes.html>. Acesso em: 04 jul. 2023.

Collins e Bilge (2021, p.15) definem a interseccionalidade como um campo de estudos que investiga “como as relações interseccionais de poder influenciam as relações sociais em sociedades marcadas pela diversidade, bem como as experiências individuais da vida cotidiana”. Ao compreender a obra de Robbins (2009), assume-se que as organizações são formadas de pessoas, portanto, cada indivíduo leva ao ambiente empresarial suas perspectivas e referências, além de sua força de trabalho. Cada organização forma uma espécie de microcosmo, no qual existe uma estrutura maior (institucional) com suas regras, cultura e linguagem. E essa cultura é amplamente conectada com as experiências pessoais de cada um dentro e fora da organização.

Em seus escritos, Collins e Bilge (2021) analisam a interseccionalidade a partir de alguns aspectos que consideram chave: raça, classe, gênero, orientação sexual, nacionalidade, capacidade, etnia e faixa-etária. Para se pensar políticas de diversidade e inclusão para pessoas LGBTI+ nas empresas, cada um desses marcadores devem ser considerados. Como dito anteriormente, essa população é absolutamente diversa e um indivíduo pode ter mais de um marcador identitário. Como revelado na pesquisa Demitindo Preconceitos¹⁵, de 2022, realizada pela consultoria Santo Caos, a relação das pessoas LGBTI+ dentro do ambiente de trabalho é alterada conforme são observados os marcadores identitários, ou seja, enquanto homens gays, brancos e cisgênero são mais propícios a ocupar cargos de liderança, pessoas transexuais e negras têm menos chances estatísticas de adentrar esses lugares.

O vasto corpo de estudos do interior da interseccionalidade, envolvendo o tema das identidades individuais como interseccionais e performativas, mudou o significado de identidade de algo que *se tem* para algo que *se constrói*. Em vez de uma essência fixa que a pessoa carrega de uma situação para outra, entende-se agora que as identidades individuais se aplicam diferentemente de um contexto social para outro. E esses contextos sociais são moldados pelas relações de poder interseccionais. (COLLINS; BILGE, 2021, p.188, grifo das autoras)

Ao criar políticas de diversidade para pessoas LGBTI+, é fundamental considerar as especificidades de cada subgrupo/sigla. Ao mesmo tempo em que uma pessoa se identifica transsexual, também pode se identificar negra, periférica e ser uma pessoa com deficiência. Cada marcador determina um aspecto da relação individual com a vida e a sociedade. Esses fatores são essenciais para a criação das estratégias, uma vez que as empresas precisam oferecer ambientes inclusivos e garantir que as pessoas LGBTI+ não só adentrem a organização, mas se mantenham e se desenvolvam. Uma política de diversidade não deve, em tese, ser focada em apenas um subgrupo da comunidade, mas visar em abranger os indivíduos em maior vulnerabilidade social. E assim se faz a relevância de considerar os marcadores sociais e identitários.

¹⁵ Disponível em: <<https://estudos.santocaos.com.br/demitindo-preconceitos-2-0>>. Acesso em: 04 jul. 2023.

3.2 Da Base ao Topo: o Papel da Gestão

A transformação cultural pela jornada de diversidade e inclusão não deve partir apenas da base de funcionários. Os esforços precisam ser mútuos e incluir os líderes. Robbins (2009) aposta na tomada de atitude dos executivos como sendo fundamental para gerir a diversidade de maneira eficaz, afinal, é só assim que se colhe os bons frutos da pluralidade no meio corporativo.

Bulgarelli (2023) acredita que os líderes de uma organização têm papel fundamental no debate de diversidade e inclusão. Os líderes, acima de tudo, são também influenciadores culturais, geram identificação e inspiram a transformação. “Nós precisamos do compromisso da alta liderança. Se os presidentes não se comprometerem com essa agenda, o fazer da empresa não vai ser coerente e não vai ter consistência nessa conversa”, afirma o diretor-executivo do Fórum de Empresas LGBTI+, no qual a conversa com os tomadores de decisão e a presidência — ou os *Chief Executive Officers* (CEOs) — faz-se basilar para tornar as políticas de diversidade efetivas.

Envolver a alta gestão é um processo cuidadoso e detalhista que exige demonstrar o valor da diversidade e da inclusão não apenas em termos humanos e de responsabilidade social, mas também o valor que se agrega ao negócio. Sem os líderes envolvidos na discussão, os projetos de diversidade se tornam quase insignificantes.

Para Bulgarelli (2023), a elevação da conversa colabora na criação de uma nova cultura empresarial. “A empresa tem que estar ali, na prática, no processo, na política da empresa para essas questões. Isso é a cultura de uma empresa, é a forma como ela vai aprendendo a lidar com a vida como ela é”.

As lideranças influenciam a cultura ao mesmo tempo que detém o poder de legitimar as políticas e práticas de diversidade e inclusão. Os líderes são cercados de simbolismos. Quando a gestão abraça a ideia, o corpo da organização passa a ter maior atenção sobre o assunto. “Quando a liderança fala algo, tem uma chance maior daquilo ser considerado relevante, daquilo ser considerado algo que a gente precisa prestar atenção, de que faz sentido e também de que é uma regra”, aponta Leonardo Drummond (2023)¹⁶, diretor e membro fundador da consultoria Diversifica.

¹⁶ Entrevista completa no Anexo B.

“A liderança tem a palavra com mais legitimidade e mais peso muitas vezes. Se a liderança não compra a ideia da inclusão da diversidade é muito mais difícil que se legitime esses programas de diversidade de inclusão dentro das equipes”, complementa Drummond (2023). As lideranças, portanto, são influenciadores internos. É importante que sejam o modelo a ser seguido e representem a visão e o futuro da organização. Cabe ao líder nortear seus liderados.

3.3 Ambientes Inclusivos Criam Empresas Inovadoras

Robbins (2009) enxerga o potencial de inovação e de impacto da diversidade quando administrada corretamente. A pluralidade de *backgrounds*, experiências e ideias gera não apenas embate, mas novas convicções. As discussões se tornam mais ricas. Diversidade e inclusão não são apenas temáticas da responsabilidade social, mas de negócios. Assim como Schwab (2023) coloca as pessoas e o meio ambiente no centro da equação do capitalismo e argumenta que seria esse o formato ideal desse sistema, interseccionalmente, capital e responsabilidade social não se somam, mas se misturam e se potencializam.

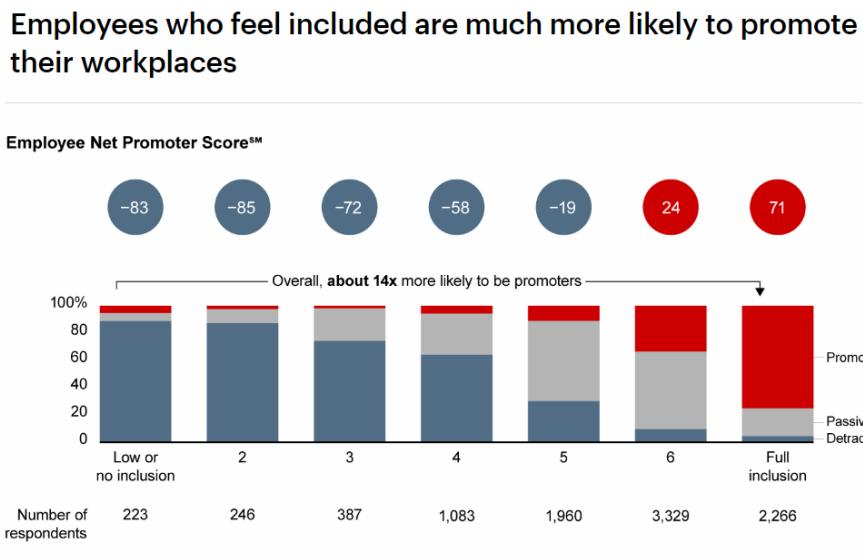
Numa intersecção entre negócios, diversidade de pessoas e meio ambiente quem sai ganhando são todos os *stakeholders* envolvidos sem em momento algum deixar de lado o lucro. Schwab (2023) defende a não fetichização dos dividendos, mas sim a criação de valor da marca. Quanto mais inclusiva e sustentável, mais competitiva é a empresa. O lucro entra na equação como consequência.

Se essa intersecção entre negócios, diversidade de pessoas e sustentabilidade for utilizada corretamente, as empresas absorvem que diversidade e inclusão não apenas giram em torno da responsabilidade social e de impacto de uma organização, mas também garante uma nova forma de se fazer negócios inovadores, rentáveis e sustentáveis. Além de propiciar o potencial de criação, também fortalece o poder imagético das marcas e sua relação com seus consumidores finais.

Certificar-se de que equipes de gestão, conselhos corporativos, governos e outros comitês de liderança refletem melhor a configuração da sociedade por inteiro é uma receita para um processo decisório mais holístico e, no fim das contas, organizações melhores e mais eficientes. Há um caminho longo a ser percorrido nessa frente. Comitês de liderança continuam a ser monoculturais em gênero, emprego, formação educacional e outros fatores como raça, orientação sexual e idade. Cada empresa, cada comunidade e cada governo deveriam decidir quais ações e critérios se encaixam melhor em sua situação, mas a ideia geral de que organizações de tomadas de decisão devem ser mais representativas e diversas é quase um objetivo universal. Percebê-lo levaria a organizações mais saudáveis e equilibradas, alcançando resultados que são, no fim das contas, melhores para sociedades. (SCHWAB, 2023, p.201)

Na pesquisa *The Fabric of Belonging: How to Weave an Inclusive Culture*¹⁷, publicada pela Bain & Company, em 2022, é possível observar dados relevantes sobre o impacto da diversidade e inclusão nas empresas. Entre eles, o fato de que empregados que se sintam incluídos tendem a promover a empresa e isso, por si só, pode significar a redução de rotatividade de uma organização.

Imagen 8 – Dados sobre inclusão e promoção de marca



Fonte: *The Fabric of Belonging: How to Weave an Inclusive Culture*, de 2022.

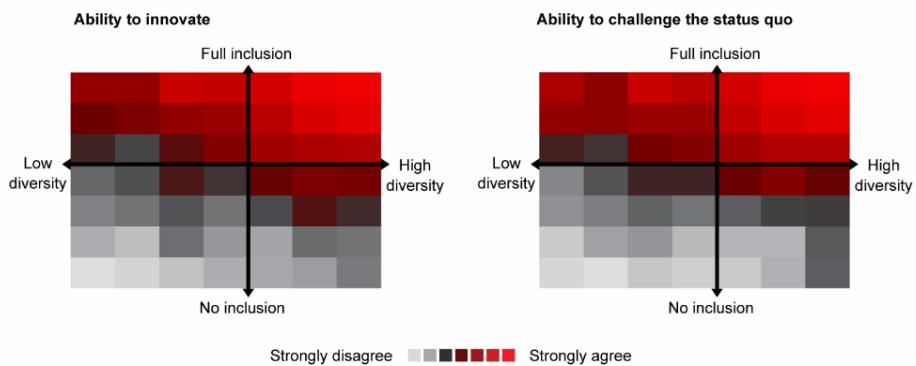
A pesquisa coletou dados de 10 mil indivíduos de diferentes indústrias, identidades, níveis hierárquicos e 7 países. 65% das pessoas de diferentes grupos identitários consideram o ambiente inclusivo como essencial para considerar novas posições. Além disso, 83% dos ouvidos que se consideram incluídos são mais prováveis de indicar e promover o lugar onde trabalham.

¹⁷ Disponível em: <<https://www.bain.com/insights/the-fabric-of-belonging-how-to-weave-an-inclusive-culture>>. Acesso em: 04 jul. 2023.

Imagen 9 – Dados sobre benefícios da inclusão

Just improving inclusion yields more benefits than diversity alone, but improving both creates higher benefits

Employees were asked if their organization had two abilities, based on the organization's levels of diversity and inclusion:



Notes: Each step increment on heat map represents step increase in diversity/inclusion on scale of 1 (low diversity, no inclusion) to 7 (high diversity, full inclusion); color-coded scale represents average respondent ratings in answer to the question of how they would rate their organization on ability to offer new and creative solutions (left-hand side) and ability to challenge the status quo (right-hand side)

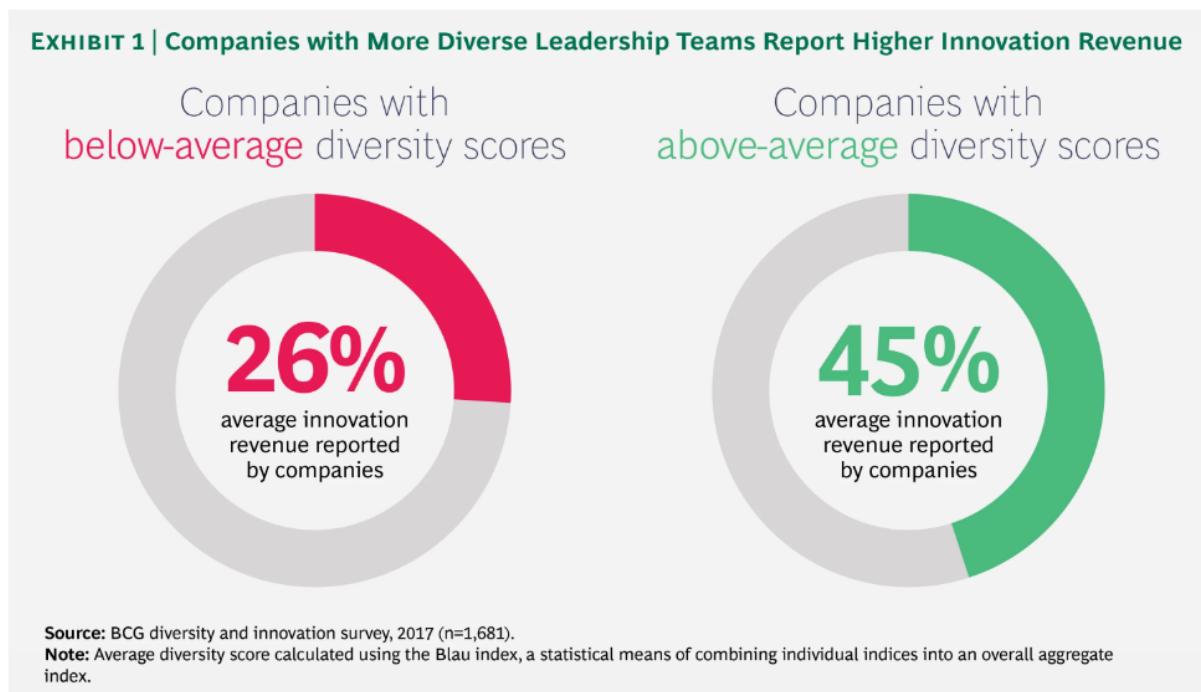
Source: Bain Inclusive Organization Survey (n=9,494)

Fonte: *The Fabric of Belonging: How to Weave an Inclusive Culture*, de 2022.

A pesquisa revela que os entrevistados de empresas consideradas inclusivas sentem maior liberdade para inovar. E se a empresa for diversa e também inclusiva os ganhos são ainda maiores em termos de criatividade e inovação.

Em 2019, a Boston Consulting Group ouviu mais de 1.700 empresas em oito países diferentes a fim de compreender a relação entre diversidade, inclusão e inovação. Organizações que possuem uma diversidade acima da média em suas equipes de liderança apresentaram uma receita de inovação 19 pontos percentuais maior do que aquelas com diversidade de liderança abaixo da média — representando 45% da receita total, em comparação com apenas 26%. Esses dados destacam a importância da diversidade no contexto empresarial, impulsionando a capacidade de inovação e gerando resultados financeiros positivos.

Imagen 10 – Dados sobre diversidade e inovação

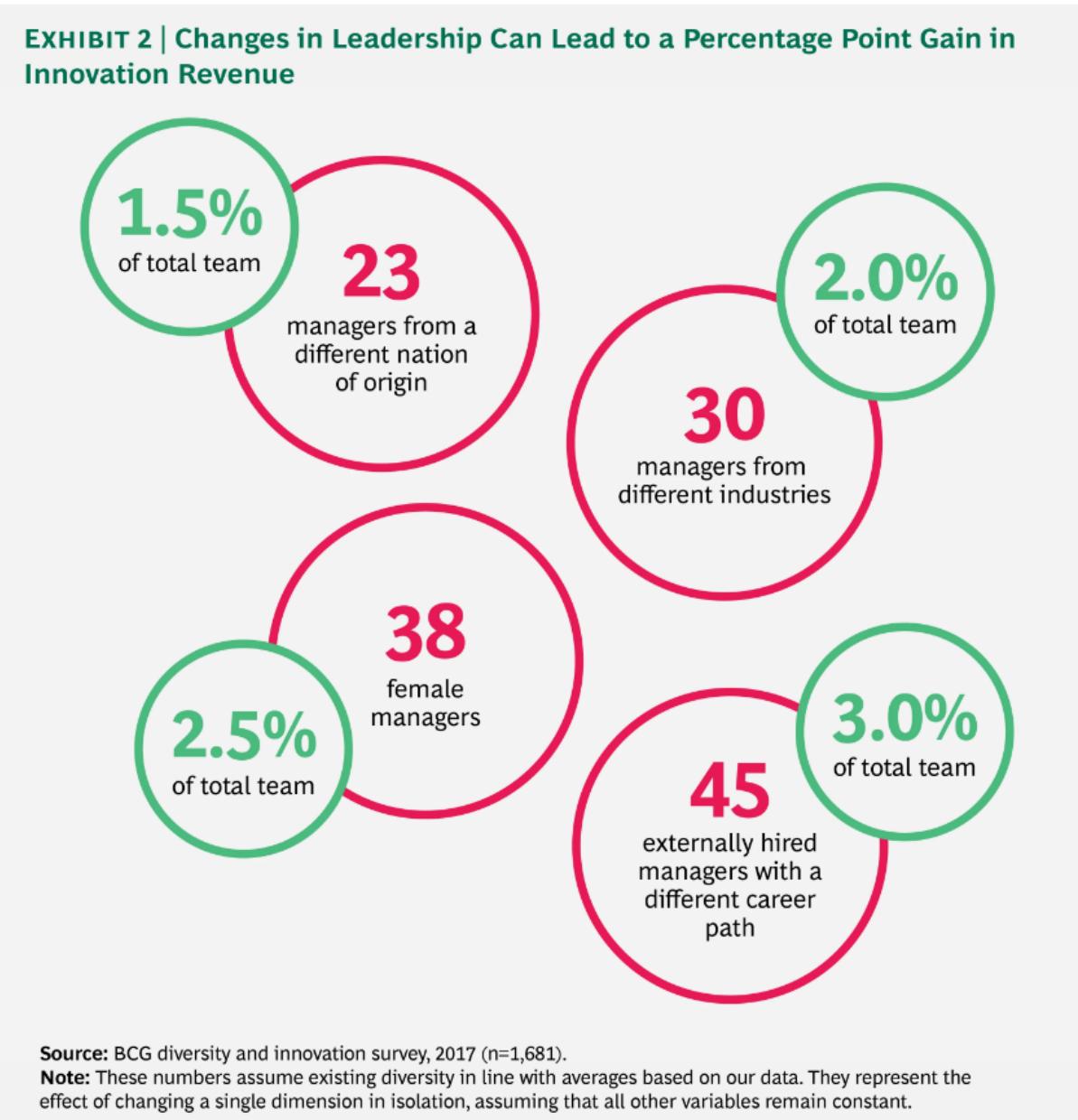


Fonte: Dados da Boston *Consulting Group*, de 2019¹⁸.

Uma análise realizada em uma empresa hipotética revelou que mesmo pequenas alterações na composição da equipe de gestão podem ter um impacto considerável. Por exemplo, ao contratar 30 gerentes de uma indústria diferente, representando 2% da equipe de gerenciamento, a empresa obteve um aumento de um ponto percentual na receita de inovação. Esses resultados se repetiram ao contratar 38 gerentes do sexo feminino, representando 2,5% da equipe, ou ao contratar 23 gerentes de um país diferente, representando 1,5% da equipe. Essas contratações não implicaram em um aumento no tamanho total da equipe de gerenciamento, mas sim em substituições de gerentes e executivos existentes, resultando em uma equipe mais diversificada.

¹⁸ Disponível em: <<https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>>. Acesso em: 04 jul. 2023.

Imagen 11 – Dados sobre liderança e inovação

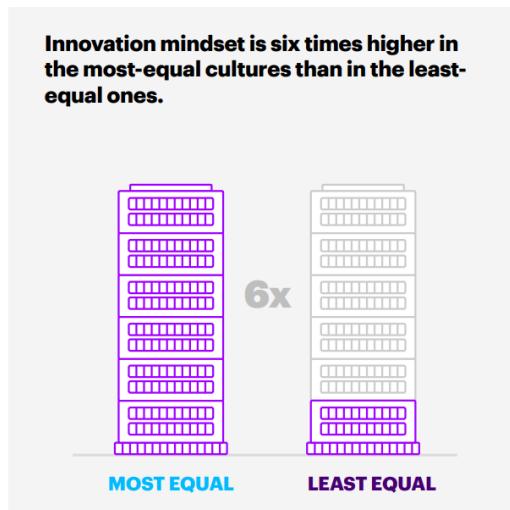


Fonte: Dados da Boston Consulting Group, de 2019.

O estudo *Getting to Equal 2019: Creating a culture that drives innovation*¹⁹, realizado pela Accenture, explicita que o pensamento inovador é 6 vezes mais alto em empresas mais igualitárias do que as outras.

¹⁹ Disponível em: <<https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/a-com-migration/thought-leadership-assets/accenture-equality-equals-innovation-gender-equality-research-report-iwd-2019.pdf>>. Acesso em: 04 jul. 2023.

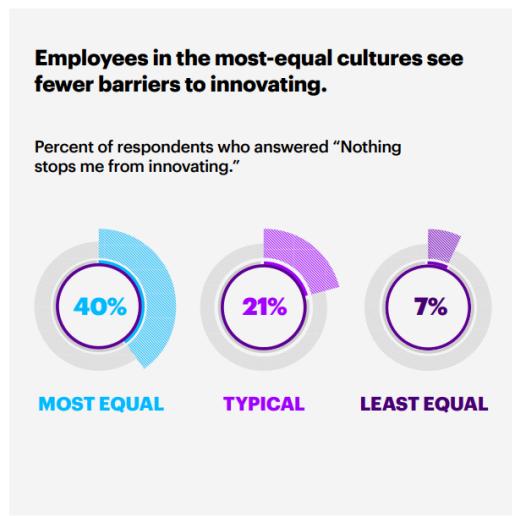
Imagen 12 – Dados sobre inovação em culturas empresariais igualitárias



Fonte: *Getting to Equal 2019: Creating a culture that drives innovation.*

E quanto mais diversa e inclusiva é a empresa, menos barreiras seus empregados enxergam para inovar, serem criativos e apresentarem novas ideias.

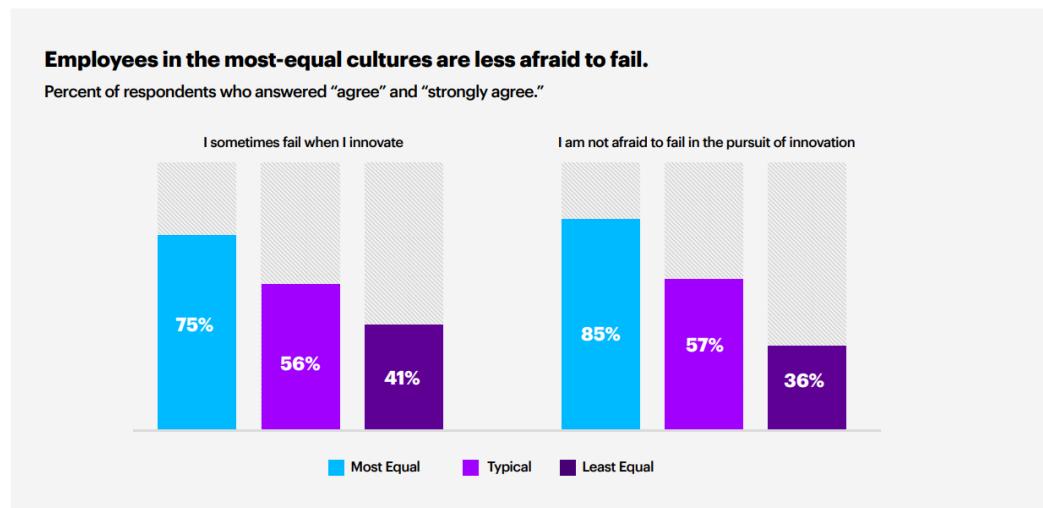
Imagen 13 – Dados sobre inovação empresarial e cultura de diversidade



Fonte: *Getting to Equal 2019: Creating a culture that drives innovation.*

Em empresas com cultura de equidade, os empregados têm menos medo de errar. E 85% deles aponta não ter medo de falhar na busca pela inovação, enquanto 75% confessa falhar quando inova.

Imagen 14 – Dados sobre a relação entre falha e inovação em culturas organizacionais diversas



Fonte: *Getting to Equal 2019: Creating a culture that drives innovation.*

Drummond (2023) conecta diversidade e inclusão a impactos positivos nas empresas. Além de modificar as estruturas internas, garantir inovação, criatividade, resiliência e capacidade de resolução de problemas, também se relaciona diretamente com o financeiro das organizações, proporcionando menor rotatividade, menores gastos com contratação e/ou demissão, posicionando a imagem da marca no mercado e para o consumidor. “Quando há pertencimento e respeito, você pensa mais vezes antes de sair da empresa.”

O turnover [rotatividade] tem um valor muito significativo para a cultura da empresa e para o orçamento da organização, para os resultados financeiros da organização, entre outros fatores que a gente podia ficar listando sobre resultados práticos para dentro da organização. Agora, para fora, que imagem é essa que eu passo, como que, dependendo do meu setor, vou agregar mais clientes também. As pessoas, hoje, vê a responsabilidade social não como simplesmente para fazer parte do seu relatório sobre ESG, mas também vai fazer parte de como as escolhem determinadas empresas das quais querem comprar, com as quais elas querem trabalhar. (DRUMMOND, entrevista, 2023)

Diversidade e inclusão é também um investimento na própria marca. Os retornos não são instantâneos, mas sim a longo prazo. Os ganhos futuros das organizações que veem o tema como negócios podem ser expressivos culturalmente e financeiramente.

4. O QUE AS EMPRESAS ESTÃO FAZENDO: SALESFORCE E ACCENTURE

As pressões sociais, a busca por uma nova maneira de se fazer negócios, a responsabilidade social e a chamada pela mudança cultural das empresas têm influenciado organizações por todo o mundo. Da sigla ESG (meio ambiente, sociedade e governança), é o “S” o foco deste trabalho. O pilar social abrange questões que envolvem gênero, raça, desigualdade social, fome, escolaridade e outros temas de relações humanas, e neste caso, o objeto específico é a relação das organizações com a comunidade LGBTI+.

Como dito anteriormente, ao passo em que essa população luta por direitos e cidadania social, as pressões dos movimentos sociais pró-LGBTI+ reverberam também nas empresas. Ao mesmo tempo, a perspectiva de um capitalismo mais humanizado, sustentável e que reconheça e valorize a pluralidade emerge nas organizações. Logo, se há dois grandes levantes que se encontram no tempo-espacó: movimentos sociais e empresariais pela diversidade e inclusão de pessoas LGBTI+.

Coincidemente ou não, as duas empresas analisadas são de tecnologia. Essa é uma área completamente dedicada à inovação e à prospecção do que, possivelmente, será o futuro da humanidade e as novas maneiras de fazer as coisas. Empresas de tecnologia foram pioneiras na temática de diversidade e inclusão. A Microsoft, em 1993, fundou seu grupo de afinidade dedicado às pessoas LGBTI+. No mesmo ano, criou políticas internas de equidade voltadas aos casais homoafetivos e seus empregados LGBTI+. A IBM e a Intel logo seguiram o exemplo, como já antecipado em capítulos passados.

Para a construção deste estudo, ao longo de 3 meses, foram realizadas entrevistas com representantes das empresas observadas, entre eles figuram líderes de pessoas, de comitês de diversidade e inclusão e pessoas LGBTI+. Ademais, conteúdos públicos de seus websites também foram utilizados a fim de tecer a narrativa. As referências teóricas adentram a análise como forma de enriquecer as perspectivas.

4.1 O Caso SalesForce

A SalesForce é uma empresa de software, fundada em 1999, por Marc Benioff, nos Estados Unidos. Foi disruptiva ao tornar negócio a computação em nuvem. Hoje, conta com mais de 70 mil funcionários espalhados pelo mundo, inclusive no Brasil, onde fundou seu escritório em São Paulo, em 2013.

Ao ser fundada, a SalesForce determinou quais seriam os valores que guiaram a conduta da empresa e seus empregados: confiança, sucesso do cliente, inovação, igualdade e sustentabilidade. Aqui, é importante destacar que “igualdade” é apresentado como alicerce moral da organização. Dentro desse guarda-chuva se encontram quatro pilares: direitos iguais, igualdade salarial, educação igualitária e oportunidades iguais. Estes são os guias da conduta de diversidade e inclusão na empresa.

Luana Gimenez (2023), líder de aquisição e retenção de talentos para América Latina, afirma que a SalesForce surge com a missão de servir a valores maiores. Isso constitui a visão de negócios do fundador, que acredita no potencial da organização de representar e servir as comunidades onde esteja inserida. “Isso significa olhar para a diversidade. E olhar para as comunidades e para os recortes de cada um dos países onde a gente está. A visão é ter uma empresa que representa a comunidade”.

Os grupos de afinidade na SalesForce surgem em 2010, inicialmente com a temática de gênero focada nas mulheres. Em seguida, nasce o grupo dedicado à população LGBTI+ da empresa, o OutForce. Ao todo são 13 grupos que abrangem diferentes pilares de diversidade, perpassando gênero, raça, latinidades e religiões. Gimenez (2023)²⁰ explica que o posicionamento pela diversidade é culturalmente explícito e espalhado tanto interna quanto externamente. “Nos Estados Unidos, onde temos um poder de influência gigante, a gente tem se posicionado contra legislações e projetos de lei que ofendam os direitos das pessoas LGBTI+”, informa a especialista em aquisição de talentos.

Cada grupo de afinidade recebe financiamento para empoderar e incentivar ações e potencializar seus trabalhos, além de contarem com um executivo como padrinho, que apoia e advoga pela comunidade. É uma forma de colocar a liderança na narrativa e fomentar a intencionalidade das ações estratégicas da empresa para promover diversidade e inclusão.

A empresa ainda conta com um programa de realocação para pessoas LGBTI+ em casos de risco à vida. Se um empregado se encontra em uma região onde tem seus direitos atacados e perseguidos, a SalesForce coordena a realocação para um região segura, não só levando o empregado, como sua família.

Na SalesForce, os empregados LGBTI+ e de outros grupos minorizados têm acesso a uma *warmline*, um canal que recebe denúncias, desabafos e de ajuda em questões de carreira ou embates profissionais. É um instrumento para garantir a segurança e inserção de cada empregado.

²⁰ Entrevista completa no Anexo C.

A população LGBTI+ da empresa possui uma série de benefícios inclusivos. As pessoas transexuais e não-binárias, por exemplo, têm benefícios voltados à afirmação de gênero com reembolso médico, licença para afirmação de gênero, reembolso para mudança de guarda roupa, gastos jurídicos cobertos pela empresa, serviços de conselho e uma verba de até 1 mil dólares para apoiar a atualização de documentação de identidade emitidos pelo governo.

Globalmente, a meta da SalesForce é alcançar 40% de empregadas auto-identificadas mulheres e não-binários até o final de 2026. Nos Estados Unidos, 50% dos empregados fazem parte de grupos minorizados socialmente. Apesar de já ter dobrado a presença de pessoas negras em cargos de liderança, o objetivo é aumentar em 50% a representação geral de pessoas negras, indígenas, latinas e multirraciais até o fim de 2023, nos EUA.

Ainda nos EUA, a população LGBTI+ da empresa representa 3.7% dos empregados. A diversidade e inclusão na SalesForce é apresentada como um compromisso de todas as pessoas. A empresa conta com uma Chief Equality Officer, um cargo dedicado a observar e trabalhar sobre as questões de diversidade globalmente.

Em seu *website*, a organização apresenta seu objetivo de fomentar a temática também entre seus *stakeholders* e ecossistema, indo desde parceiros a clientes e fornecedores. A SalesForce divulga seu compromisso com os Objetivos Sustentáveis das Nações Unidas como sendo um norteador para suas ações.

Pensando em interseccionalidade, há dois programas dedicados: Experiência da Mulher Negra²¹ e Experiência do Empregado Hispano-latino²². Os programas servem para construir conexões entre os grupos minorizados, fornecendo *networking*, desenvolvimento e oportunidades de carreira. A combinação dos dois grupos serve para que a liderança consiga ampliar sua visão e compreender a experiência dos empregados. É importante considerar que a escolha dos dois grupos representa uma estratégia interseccional que abrange outros subgrupos, afinal, mulheres negras podem também ter outros marcadores sociais e identitários, o mesmo para pessoas hispano-latinas. Nas palavras de Luana Gimenez:

Apesar dos grupos [de afinidade] serem grupos independentes, existem conversas interseccionais que a gente entende que não é porque uma pessoa faz parte de um grupo que faz parte somente daquele grupo. Quando a gente precisa pensar em políticas voltadas para mulheres, por exemplo, a gente precisa pensar nas mulheres transexuais, nas mulheres LBTs [lésbicas, bissexuais e transexuais], em mulheres com deficiência. A questão da interseccionalidade é super importante. Hoje, eu respondo para a área que é responsável por questões de diversidade de inclusão, mas, efetivamente, a minha responsabilidade acaba sendo o recrutamento. Como uma líder voluntária de grupos de afinidade, consigo compartilhar com você que a

²¹ Tradução livre do original: *Black Women Experience*.

²² Tradução livre do original: *Hispanic and Latinx Employee Experience*.

composição dos times de diversidade de inclusão é bem diversa, até para garantir esse olhar e esse entendimento. (GIMENEZ, entrevista, 2023)

Entre os treinamentos de diversidade para empregados, a SalesForce lançou, em 2022, um curso interno sobre microagressões no ambiente de trabalho. Até o momento, metade da liderança já foi impactada pelo conteúdo. O objetivo é instrumentalizar os líderes com as informações necessárias para intervir quando presenciarem este tipo de situação no trabalho. Através de programas como *Amplify Sponsorship*, *Career Milestones*, *Equality Mentorship* e desenvolvimento de liderança, a empresa proporciona *coaching*, aprendizado colaborativo e oportunidades de crescimento a empregados sub-representados em diferentes regiões. Os participantes adquirem conhecimentos práticos e estabelecem relacionamentos para impulsionar seu desenvolvimento profissional.

Como pensado por Schwab (2023), a SalesForce é uma empresa que prioriza pessoas e o meio ambiente no centro do negócio. É daí a origem de seu valor e sua capacidade de inovação. Gabriela Gouvêa (2023)²³, que trabalha na SalesForce desde 2017, é uma pessoa declaradamente pansexual, divide sua experiência integrando o OutForce, grupo dedicado a pessoas LGBTI+: “Me permitiu, de fato, me entender muito mais. Eu estava num lugar onde eu podia ser eu. Porque até então eu nunca falava sobre, era uma parte quase que escondida da minha vida”.

Tanto Gouvêa (2023) quanto Gimenez (2023) concordam quanto ao espaço de cocriação e apresentação de demandas que a SalesForce garante para os grupos de afinidade. Os grupos podem e devem pensar em melhorias, propor ações e políticas para a empresa, discutindo, por exemplo, benefícios para pessoas transexuais e adaptação dos banheiros para se tornarem neutros. Inclusive, de acordo com Gouvêa (2023), as políticas de equidade salarial partiram da percepção de uma integrante da empresa ao notar a disparidade entre homens e mulheres exercendo a mesma função. A demanda foi levada para a equipe global e o conselho da empresa acatou e determinou a nova política salarial.

A SalesForce faz rodas de conversa, nas quais promove escuta ativa das questões levantadas pelos empregados. “Acho que uma das coisas legais que acontecem na SalesForce é que existe espaço para essa cocriação. É contínua e o próprio fundador tem um canal no Slack onde faz perguntas. Ele mesmo é o moderador e lê todas as mensagens e responde”, afirma Gimenez (2023).

Gouvêa (2023) defende que a cultura e os valores de diversidade e inclusão da SalesForce foram importantes para sua experiência na empresa e como parte do OutForce. Foi na

²³ Entrevista completa no Anexo D.

SalesForce que se sentiu segura para contar sua história e falar abertamente sobre sua sexualidade.

Teve momentos em que foram bem complicados para mim dentro da empresa — e também por conta da vida pessoal — que o grupo [OutForce] suportou muito. Eu ainda morava com meus pais nesse período. Tinha essa parcela em que eu não podia ser 100% eu, que era sempre de alguma forma podada, mas na empresa eu podia. Isso fez muita diferença, porque por pelo menos 8 horas da minha vida, eu podia estar com pessoas que me faziam bem. (GOUVÊA, entrevista, 2023)

Na SalesForce, reconhece-se também o papel de importância da liderança. A influência gerada é essencial para a ampliação, estabelecimento e fortalecimento de uma cultura diversa. Diversidade e inclusão não fazem parte só de campanhas internas ou externas, mas é um compromisso que integra até mesmo as metas e métricas de cada empregado ou área de negócios, alcançando do topo até a base via ferramenta interna de alinhamento estratégico. “Não é só parte do DNA, mas também é parte da visão da empresa. E como está no alinhamento estratégico de todo mundo, isso acaba sendo uma responsabilidade e compromisso com todo mundo”, aponta Gimenez (2023).

Contudo, é importante destacar que, apesar dos programas e políticas internas, percebe-se uma grande centralização nos Estados Unidos, país sede da organização. A maioria dos dados, metas e avanços se referem à operação no país. Quanto ao Brasil, falta clareza sobre os objetivos da empresa para a comunidade LGBTI+ local, considerando seus anseios e diferenças culturais.

Conforme Collins e Bilge (2021), raça, classe, gênero e orientação sexual são marcadores investigados nas relações de interseccionalidade, assim como nacionalidade. É relevante considerá-los e observá-los regionalmente ao se pensar em políticas de diversidade e inclusão. Mesmo dentro da própria comunidade há discrepâncias relacionadas às vivências individuais de cada sigla, o que faz com que alguns grupos tenham mais acessos a oportunidades do que outros. Por isso, é sempre necessário ponderar a quem essas políticas abrangem, quais seus marcadores sociais e identitários a fim de garantir que as ações atinjam também pessoas com maior vulnerabilidade social e menos acessos.

4.2 O Caso Accenture

Fundada em 1989, com sede em Dublin, na Irlanda, a Accenture faz parte da Fortune 100²⁴, índice que lista as melhores empresas para se trabalhar no mundo. A empresa de tecnologia liderada por Julie T. Sweet tem cerca de 738 mil empregados pelo globo e atende clientes em

²⁴ Disponível em: <<https://fortune.com/ranking/best-companies/>>. Acesso em: 03 jul. 2023.

120 países. No Brasil, são aproximadamente 10 mil empregados. A empresa chegou ao país no ano de 2001, com sede em São Paulo.

Conforme a Fortune, o quadro associativo da Accenture é formado por 41% de mulheres, 12% de pessoas negras, 26% de asiáticos e 11% hispano-latino. Em seu site, ao acessar a guia que fala sobre diversidade e inclusão, a Accenture deixa explícito seu posicionamento ao informar não tolerar discriminação ou qualquer tipo de discurso de ódio. Além de informar que, em 2022, mais de 71 mil empregados participaram do programa “Prosperando Juntos: Construindo Resiliência e Pertencimento²⁵”, focado em impactar a cultura empresarial e espalhar pertencimento dos empregados com a empresa.

Entre a liderança, 50% do conselho diretor é de pessoas etnicamente diversas e os outros 50% é constituído por mulheres. A Accenture defende que a diversidade precisa fazer parte de todos os níveis hierárquicos, incluindo a alta liderança. Signatária do Pacto Global das Nações Unidas, a empresa divide com o público seu Código de Ética Empresarial²⁶ e é no documento que apresenta seu compromisso com os Direitos Humanos. O arquivo demonstra o empenho pela eliminação de desigualdades, encoraja e empodera os empregados a se manifestarem contra comportamentos desrespeitosos, inadequados, antiéticos, ilegais e fraudulentos; e ainda apresenta tolerância zero a qualquer represália que o denunciante possa sofrer.

O dever de respeito pelo indivíduo também é pauta em seu Código de Ética Empresarial. A empresa expressa categoricamente a não tolerância ao assédio, citando orientação sexual, identidade e expressão de gênero. Mencionar esses termos é essencial para garantir a segurança de pessoas LGBTI+. É importante que faça parte da política e do código de conduta da organização.

A Accenture detém mais de 119 mil aliados internos da comunidade LGBTI+ espalhados em todos os países em que opera, divididos em suas 90 *networks*, os reconhecidos grupos de afinidade. Ser um aliado significa não necessariamente integrar um grupo minorizado, mas compreender as estruturas sociais, a importância da causa e se dispor a fomentar a discussão e a mudança dentro e fora da organização.

Focando em progressão de carreira e desenvolvimento de liderança, a empresa fornece a trilha de “Aprendizagem de Lideranças LGBTIQ+²⁷”, no qual mais de 650 potenciais líderes

²⁵ Tradução livre do original: *Thriving Together: Building Resilience & Belonging*

²⁶ Tradução livre do original: *Code of Business Ethics*

²⁷ Tradução livre do original: *LGBTIQ+ Leaders Learning*. Disponível em:

<<https://www.accenture.com/us-en/about/company/integrated-reporting#>>. Acesso em: 03 jul. 2023.

participaram do treinamento desde 2018 para acessar informações, ferramentas e apoio, a fim de continuar a construir suas carreiras e se tornarem modelos e líderes LGBTI+.

Para os empregados LGBTI+ e seus cônjuges, a Accenture oferece plano de saúde completamente coberto pela empresa, ademais, reconhece a união homoafetiva. Sua população transexual também tem o plano de saúde coberto, incluindo processo de redesignação e afirmação de gênero.

A Accenture é membro fundador da Parceria para a Igualdade Global LGBTI²⁸, uma coalizão composta por 22 empresas e seis organizações sem fins lucrativos, em parceria com o Fórum Econômico Mundial e o Escritório do Alto Comissariado das Nações Unidas para os Direitos Humanos. Por meio da adoção das Normas de Conduta da ONU para Empresas, que visam combater a discriminação contra pessoas lésbicas, gays, bissexuais, transgêneros e intersexuais, a Accenture se compromete em promover a inclusão LGBTI+.

Outrossim, a Accenture se responsabiliza por estimular o debate de diversidade e inclusão também em seu ecossistema e *stakeholders*, entregando valor em 360º para clientes, empregados, acionistas, parceiros e comunidades. A busca por diversidade abrange até mesmo a cadeia de suprimentos e serve como uma maneira de também incentivar clientes, parceiros e fornecedores a aprender e aprimorar a forma como projetam e implementam a inclusão e a diversidade em suas próprias cadeias.

Bruna Baldo, especialista e coordenadora de D&I, explica que, no Brasil, o Pride — grupo de afinidade LGBTI+ da Accenture — surgiu em 2010, enquanto os grupos voltados a gênero e pessoas com deficiência começaram em 2007. A empresa conta com um time dedicado à diversidade e inclusão que lida com os seguintes pilares: gênero, raça, LGBTI+, 50+ e pessoas com deficiência.

O [grupo] LGBTI+ surgiu em 2010, com o líder que ainda não era assumidamente gay, mas que se posicionou como líder gay, pois viu a importância de ser uma voz no tema. Porém, precisavamos também de um diretor, mas naquela época gays diretores assumidos ainda eram escassos e então uma mulher heterossexual foi a *sponsor* por alguns anos. Depois, vieram alguns líderes homens heterossexuais, até que em 2020, pela primeira vez, um diretor gay assumiu a posição como *sponsor* da comunidade. Desde então, outros diretores LGBTI+ surgiram. Hoje, a Accenture possui mais de 3.400 aliados e mais de 100 pessoas no ERG, pois é dividido em alguns grupos: Políticas e benefícios, Pilar T, engajamento e desenvolvimento. (BALDO, entrevista, 2023)²⁹

Edison Augusto (2023)³⁰, integrante e líder do grupo Pride, da Accenture, relembra que, no início, os encontros da *network* no Brasil eram reservados, com alguns empregados e em sala fechada. Até que o Pride consolidou força e se empoderou culturalmente. “Por todo o

²⁸ Tradução livre do original: *Partnership for Global LGBTI Equality*.

²⁹ Entrevista completa no Anexo E.

³⁰ Entrevista completa no Anexo F.

trabalho de sensibilização e engajamento das pessoas que estavam envolvidas com o programa Pride, a gente conseguiu transformar”.

A gente saiu de reuniões em salas fechadas, em horário de almoço — era assim que a gente conseguia ter engajamento e as pessoas conseguiam sair dos seus projetos para poder participar — para irmos para o ambiente público da empresa e falar abertamente sobre a comunidade LGBTI+ e auxiliar em ações de transição de pessoas transexuais dentro da empresa. Então assim foram algumas transformações. E aí em 2018 quando a gente sai desse grupo de afinidade e cria de fato o comitê e começa a fazer um trabalho de interseccionalidade com os outros programas de diversidade da empresa. (AUGUSTO, entrevista, 2023)

Um aspecto relevante é a ação da Accenture de colocar suas ações e práticas de diversidade e inclusão no *onboarding* de novos empregados. Resumidamente, o *onboarding* é o processo de integração de um novo empregado, é o momento de apresentar o que é a empresa, sua visão, valores, metas e cultura. É literalmente embarcar o novo empregado e mergulhá-lo na cultura da organização. Neste momento, tanto as pessoas LGBTI+ quanto possíveis aliados são convidados a integrar o Pride.

As ações afirmativas que a gente já tinha não eram tão divulgadas. Lá atrás [...] não se falava do Pride e hoje todos são abordados [no *onboarding*]. A gente fala não só do Pride, mas de todos os programas de diversidade existentes. Os representantes de todos os programas de diversidade falam para as pessoas que estão chegando sobre ações que estão sendo executadas. Por muitas vezes, eu também participo do *onboarding* convidando as pessoas LGBTI+ a entrar na comunidade e me procurar para a gente poder ver como fazer o *match* dentro do próprio comitê ou não, porque às vezes as pessoas não querem participar dessa forma. Ou para aliados, que não são LGBTI+, mas entendem a importância das ações e de todo o trabalho. (AUGUSTO, entrevista, 2023)

Além do *onboarding*, ao longo do ano os empregados da Accenture têm acesso a treinamentos de diversidade sobre diferentes temáticas, como viés inconsciente objetivando a levar as pessoas a perceberem e agirem sobre os próprios preconceitos, como ser um aliado da causa e sua importância e um treinamento de letramento sobre as questões LGBTI+. “Às vezes é complicado até para nós o que significa LGBTQIAP+, quem dirá para quem não faz parte da comunidade. Então é importante. Eu sou do tempo que ainda era GLS”, comenta Augusto (2023).

Baldo (2023) expressa que diversidade e inclusão fazem parte do DNA da Accenture. A nível global, o tema é debatido internamente desde 1995, e no Brasil data de 2002. Nessa discussão, a liderança tem papel fundamental. “Garantir um ambiente inclusivo em todo o mundo é uma parte fundamental de nossa crença de que a igualdade impulsiona a inovação.”

Sem a participação da liderança, o avanço do tema não seria possível. Como mencionei anteriormente, a jornada do tema LGBTI+ passou por diversas transformações, com líderes que tinham o papel de *sponsors* aliados que disseminavam que você pode ser você mesmo no local de trabalho e corroboramos isto com as ações desenvolvidas ao longo do ano, por meio de ações afirmativas, como por exemplo a primeira transição de gênero de funcionária, onde toda a equipe e liderança foi envolvida e capacitada, porque era algo “novo”; outro funcionário — homem trans — que ficou grávido trabalhando pouco tempo na

Accenture e o acolhimento da liderança e da Accenture. E, mais recentemente, a participação e envolvimento massivo do CEO, que junto com os *sponsors* das demais frentes, tem feito a diferença. Os *sponsors* atuam não somente no seu pilar, mas também nos demais, reforçando a interseccionalidade. (BALDO, entrevista, 2023)

Accenture tem também um canal de denúncias para assédio ou discriminação. É uma ferramenta para garantir a cultura de inclusão. Além disso, a empresa é signatária do Fórum de Empresas LGBTI+.

Assim como a SalesForce, a Accenture apresenta políticas consolidadas de diversidade e inclusão. Nota-se que há o empoderamento da população LGBTI+ da empresa, seja pelos grupos de afinidade, seja pelo investimento na formação de novos líderes e progressão de carreira. Num panorama histórico, nota-se o pioneirismo das empresas de tecnologia quanto a pauta, principalmente nos Estados Unidos e Europa. Contudo, apesar das duas empresas terem presença no Brasil, respectivamente há 10 e 22 anos, nota-se uma imprecisão quanto às metas e objetivos para a população LGBTI+ local.

A Accenture tem políticas internas que abrangem a pluralidade desde a base até o topo, atingindo seu próprio conselho de diretores para assegurar a presença de perfis diversos na tomada de decisões. Todavia, como defendem Collins e Bilge (2021), existem marcadores essenciais para tratar a interseccionalidade. Nisso, vale ressaltar que essas relações entre os marcadores podem ser alteradas a depender da perspectiva analisada, de cultura para cultura. Portanto, é complexo dizer que todos os grupos considerados minorizados nos Estados Unidos, por exemplo, são também minorizados no Brasil. A empresa divulga ter 50% de seu conselho diretor constituído de pessoas etnicamente diversas e os outros 50% constituídos por mulheres. Porém, não expõe onde estão as pessoas LGBTI+ no meio desses números. E entre “etnicamente diversos” é importante provocar a quais etnias se referem, uma vez que a organização não deixa isso explícito.

A regionalização das políticas de diversidade e inclusão se mostra como um ponto de melhora em ambas as empresas analisadas. Os Estados Unidos e Europa, apesar de sua importância, não ditam a subjetividade cultural do mundo. Cada país tem sua peculiaridade, assim como a população LGBTI+ de cada nação detém sua subcultura, especificidades e necessidades. Portanto, é essencial ter metas e objetivos claros no Brasil para guiar o fazer das políticas de diversidade e inclusão locais.

5. DE VOLTA AO BÁSICO: O QUE É PRECISO PARA TORNAR AS EMPRESAS MAIS DIVERSAS E INCLUSIVAS

A jornada de transformação cultural e estrutural pela diversidade e inclusão precisa não é simples, mas é absolutamente possível e necessária. Antes de tudo, é importante mapear o perfil da organização, o seu momento e seu público. Com isso, observa-se os pontos positivos e os de melhora da empresa.

Falando especificamente sobre a comunidade LGBTI+, tema deste trabalho, a visão interseccional é imprescindível. Em uma população tão diversa e suscetível a diferentes marcadores sociais e identitários, faz-se essencial considerá-los na elaboração de qualquer política.

Drummond (2023), diretor da consultoria Diversifica, acredita ser fundamental pensar na empregabilidade de pessoas LGBTI+, desde o acesso às vagas até a permanência na empresa. Entre as siglas, algumas apresentam maior vulnerabilidade e menores oportunidades, como é o caso das pessoas transexuais. Sendo assim, processos seletivos e contratação afirmativa são importantes. Após o recrutamento, cabe pensar na progressão de carreira. A maioria da população LGBTI+ das empresas está na base da pirâmide hierárquica, enquanto o acesso aos cargos de liderança ainda são pouco ocupados pela comunidade.

A criação de políticas de diversidade e inclusão são essenciais. São elas que garantem o estabelecimento jurídico de regras e normas de conduta. É uma forma objetiva e direta de posicionar a empresa internamente quanto ao tema. Essas políticas precisam estar nos códigos de conduta e precisam ser reconhecidas pelos empregados da organização. As sanções contra discriminação são igualmente essenciais. As pessoas passam a entender os limites do que se pode ou não dentro da empresa. É uma forma de impor respeito.

Como exemplos de políticas de diversidade e inclusão estão o plano de saúde que abranja os conjuges e parceiros, apoio para transição e afirmação de gênero, criação de canal de denúncia para casos de desconforto ou discriminação, práticas de recrutamento e seleção afirmativas, criação de grupos de afinidade para pessoas LGBTI+ e aliados, mudança do código de vestimenta e até mesmo a criação de banheiros neutros. Tão vital quanto pensar as políticas, é treinar os gestores e os empregados para receberem a diversidade.

A gente precisa de outras políticas internas para poder garantir o pertencimento, a inclusão de fato. Quando a gente fala das pessoas entrarem, a gente está falando de ter diversidade na equipe, mas para ter inclusão de verdade, é preciso ter treinamentos específicos, letramento e depois treinamentos mais aprofundados sobre o tema para certas equipes como a área de gestão de pessoas e comunicação. É pensar o que todo mundo precisa saber. Qual é o letramento? [Aquele] que não dá

para trabalhar na organização sem entender isso para poder respeitar, conhecer e se letrar minimamente sobre pessoas LGBTI+. Depois, os treinamentos específicos vão ajudar quem precisa se aprofundar no tema. As políticas relacionadas a benefícios são muito relevantes também, porque o que eu acompanho nas empresas que eu dou consultoria é que tem algumas questões muito específicas do tipo: “a gente tem plano de saúde em que os cônjuges podem participar independente se é um casal homossexual, se é um casal heterossexual. Não importa. Se é uma pessoa trans... com a sua parceira, com o seu parceiro”. Só que as pessoas não sabem disso. Elas [as empresas] não divulgam. [...] Muita gente não sabe se não é explícito, se não está escrito na comunicação sobre plano de saúde. (DRUMMOND, entrevista, 2023)

A empresa precisa também reconhecer as uniões LGBTI+. É importante equiparar os benefícios para casais homoafetivos, considerando licença maternidade ou paternidade, por exemplo. São questões de gestão de pessoas que precisam ser revistas.

A criação das políticas de inclusão é a parte prática do processo. Para isso, é sempre válido considerar ter vozes de especialistas no tema para corroborar com essa criação. Ademais, a criação de uma cultura de respeito à diversidade é a parte estratégica e empírica. É nesse momento que se pensa em como estabelecer uma nova visão de mundo dentro da organização. Treinar os empregados é basilar. E se deve ter aliados na liderança para abraçar a causa. Então, se cria uma rede de influência em relação ao tema.

De acordo com Drummond (2023), algumas pessoas serão sensibilizadas pelos treinamentos e letramento. Tocar o coração dos empregados é o objetivo para possibilitar a mudança de pensamento. Porém, outras não se sensibilizaram, mas vão sentir o peso da pauta na empresa e o respeito imposto pelas políticas. Algumas vezes, essas pessoas podem até sair da organização por sentirem que suas ideias já não cabem mais. É parte do processo.

A depender de cada empresa, é absolutamente válido compreender se há necessidade de estabelecer uma área dedicada à diversidade e inclusão, trabalhando em conjunto com a área de gestão de pessoas, mas que não esteja sob seu guarda-chuva. Em alguns casos, os recursos humanos se responsabilizam pelo pilar. Em outros, é preciso um líder de diversidade e seu time para lidar com a questão em tempo integral, ajudando a dirigir o presente e o futuro da organização.

Campanhas internas, grupos de afinidade, eventos, *onboarding* e diversidade e inclusão postos como alicerce da organização colaboram para a criação de uma nova cultura. A política pela política não é capaz de criar, por si só, uma cultura inclusiva. É preciso envolver os *stakeholders*, desde sua cadeia de suprimentos até a ponta: o cliente final. As interações organizacionais precisam ter o viés de diversidade. É nisso que as políticas entram. Contudo, para a formação de uma nova cultura as estratégias visíveis e invisíveis são precisas. A transformação acontece em 360 graus.

O posicionamento da marca externamente fortalece o entendimento interno quanto à diversidade e inclusão, mas principalmente chama aqueles consumidores que têm a responsabilidade social como valor moral determinante para suas escolhas. Neste sentido, o marketing da diversidade é, sim, positivo. Os ganhos são celebrados dos dois lados da conversa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para a escrita deste trabalho, foi arquitetado um arco histórico para compreender as relações intrínsecas da comunidade LGBTI+, sua historicidade e luta social. Então, investigou-se as origens do tema de responsabilidade social nas empresas, passando pelo capitalismo de *stakeholders* de Schwab (2023), o Pacto Global da ONU e o Conselho para um Capitalismo Inclusivo realizado pelo Vaticano. Dessa forma, dois movimentos foram considerados para uma observação empírica de como se relacionam. Assim, as duas linhas históricas serviram de base para o estudo de caso das empresas analisadas.

Além de artigos científicos e livros de autores da área, entrevistas também foram usadas na construção deste trabalho. Esse recurso foi fundamental para conversas com os representantes das empresas e também com especialistas em diversidade e inclusão. O instrumento trouxe à obra uma perspectiva mercadológica e prática sobre o tema.

A SalesForce integra o grupo de empresas do Conselho por um Capitalismo Inclusivo, do Vaticano. A Accenture é signatária do Pacto Global, da ONU, surgido em 2004. As duas iniciativas defendem o ESG e a criação de uma forma mais humanizada de se fazer negócios, remetendo aos fundamentos de capitalismo de *stakeholder* criados por Schwab (2023).

As duas empresas se dedicam à diversidade e à inclusão e são capazes de compreender o valor humano e monetário que o tema leva à organização. Observa-se que as duas têm a pauta como alicerce cultural e de conduta, impactando desde a presidência até os níveis operacionais, além de se posicionar perante seu ecossistema e clientes.

A pesquisa Benchmarking: Panorama das Estratégias de Diversidade no Brasil 2022 e tendências para 2023³¹ – feita pela Blend Edu com 117 empresas com operação no Brasil, abrangendo cinco regiões diferentes – revela que 81% das respondentes detém orçamento dedicado à diversidade. E 71% possuem área dedicada à gestão da diversidade. De modo geral, os números são imponentes e demonstram uma tendência real em uma parcela do setor empresarial. Contudo, é válido destacar que grande parte das empresas analisadas no estudo são de médio ou grande porte ou multinacionais.

Durante a construção deste TCC, foi notória a falta de dados consistentes sobre a abrangência dessa tendência de diversidade e inclusão em empresas menores, de pequeno porte. Esse é um ponto essencial a considerar a fim de questionar quais níveis empresariais esse debate alcança

³¹ Disponível em:
https://conteudo.blend-edu.com/relatorio-benchmarking-diversidade-2022?material_baixado_hidden=benchmarking_2022. Acesso em: 03 jul. 2023.

e o quanto está, por enquanto, restrito a uma nata empresarial. Além de serem escassos dados sobre como a pauta é vista em empresas de perfil conservador.

Ambas organizações têm, recentemente, considerado com maior afinco as questões que envolvem as pessoas transexuais, grupo vulnerável da comunidade LGBTI+. Porém, no caso da Accenture, suas publicações e políticas divulgadas ainda não deixam explícito todas as iniciativas voltadas à população LGBTI+, inclusive, não se tem acesso às metas da empresa para a comunidade e tampouco seus resultados na operação brasileira.

De modo geral, a grande dificuldade é localizar e acessar dados empresariais brasileiros sobre a população LGBTI+ nas duas empresas. Grande parte das informações são advindas das operações nas sedes.

Tanto a SalesForce quanto a Accenture têm a pauta racial e de gênero entre suas prioridades. As ações de inclusão são interseccionais, mas ainda é nebuloso o entendimento sobre o perfil das pessoas LGBTI+ que entram e permanecem nas empresas, e quais intersecções são consideradas para a criação das políticas e mesmo para o recrutamento.

Apesar de algumas empresas — como as analisadas — terem diversidade e inclusão em seu DNA e políticas para a comunidade LGBTI+ há alguns anos, observa-se que, ainda sim, o tema não avançou como deveria. Como citado no início deste trabalho, há empresas com políticas de diversidade e inclusão para pessoas LGBTI+ desde os anos 1990. Contudo, é de se destacar que, até hoje, algumas discussões continuam bastante similares. Os avanços, apesar de serem significativos para alguns grupos, são consideravelmente lentos se considerarmos as décadas de luta por direitos por esta população e as outras intersecções da comunidade. Por isso a necessidade de se ter metas e objetivos nítidos e acelerar as ações de inclusão LGBTI+.

A transformação cultural pela inclusão é complexa e definitivamente nada instantânea. Porém, nitidamente as duas empresas estão nesse processo. Schwab (2023) define o capitalismo de *stakeholders* na década de 1970. As organizações analisadas foram fundadas em período posterior a este, respectivamente em 1999 e 1989. É notório a influência do conceito no *modus operandi* das organizações. De fato elas têm a responsabilidade social como um de seus valores centrais.

Durante a produção desta monografia, observou-se também a falta de produção acadêmica e científica abrangente sobre diversidade e inclusão nas empresas. Os impactos da pauta são infinitamente mais trabalhados em organizações privadas, com estudos privados de consultorias e empresas. É válido ressaltar que, apesar de ESG ser um tema em voga desde

2004, a temática social se tornou efervescente entre as empresas há não tanto tempo. Isso explica a carência de mais produções.

Quanto à comunidade LGBTI+, foi possível encontrar produções que versam sobre aspectos específicos, como gênero e sexualidade, mas ainda há falta de produções sobre a relação dessa população em contextos sociais como o do mercado de trabalho privado. Portanto, para construir esta obra, foi vital estabelecer correlações e intersecções entre obras e temas a fim de compreender o objetivo final: como as empresas se relacionam com diversidade e inclusão de pessoas LGBTI+.

REFERÊNCIAS

ABERJE, Redação Portal. *Revista CE Comunicação Empresarial*. Edição 107, abril 2021. Disponível em: <<https://www.aberje.com.br/revista-ce-107>>. Acesso em: 04 dez. 2022.

ACCENTURE History: Founding, Timeline, and Milestones. Zippia. Disponível em: <<https://www.zippia.com/accenture-careers-13401/history/>>. Acesso em: 19 jun. 2023.

A HOMOFOBIA é um crime imprescritível e inafiançável no Brasil desde 2019. FGV Direito Rio. 28 jun. 2022. Disponível em: <<https://direitorio.fgv.br/noticia/homofobia-e-um-crime-imprescritivel-e-inafiancavel-no-brasil-desde-2019-ressalta-ligia>>. Acesso em: 24 jun. 2023.

ANDRADE, Paulo Ricardo Aires; RODRIGUES, Karylleila dos Santos. *Pequeno Vocabulário Pajubá Palmense*. São Carlos: Editora Scienza. Ebook. Disponível em: <https://editorascienza.com.br/ebook/pajuba.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2023.

APENAS 31% dos funcionários LGBT+ se assumem para o resto da empresa. Revista Galileu. 28 jun. 2020. Disponível em: <<https://revistagalileu.globo.com/Sociedade/noticia/2020/06/apenas-31-dos-funcionarios-lgbt-se-assumem-para-o-resto-da-empresa.html>>. Acesso em: 04 dez. 2022.

ARMSTRONG, Elizabeth A.; CRAGE, Suzanna M. “Movements and Memory: The Making of the *Stonewall Myth*”. In: *American Sociological Review*, v. 71, n. 5, pp. 724-751, 2006. Disponível: <https://web.ics.purdue.edu/~hoganr/Soc%20525/Armstrong_and_Crage_2006_Stonewall.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2023.

AYRES, Aurora. ESG é prioridade para 95% das agendas corporativas das organizações. ABERJE. 14 out. 2021. Disponível em: <<https://www.aberje.com.br/esg-e-prioridade-para-95-das-agendas-corporativas-das-organizacoes/>>. Acesso em: 04 jul. 2023.

BARBOSA, Keka. Pesquisa LGBTI+ nas empresas #MaisDiversidade. Fórum empresas LGBT. 8 dez. 2021. Disponível em: <<https://www.forumempresaslgbt.com/post/pesquisa-lgbti-nas-empresas-maisdiversidade>>. Acesso em: 04 dez. 2022.

BENEVIDES, Bruna G.; NOGUEIRA, Sayonara Naider Bomfim. *Dossiê dos assassinatos e da violência contra travestis e transexuais brasileiras em 2020*. São Paulo: Expressão Popular, ANTRA, IBTE, 2021. Disponível em: <<https://antrabrasil.files.wordpress.com/2021/01/dossie-trans-2021-29jan2021.pdf>>. Acesso em: 04 jun. 2023.

BENTO, Berenice. *A Reinvenção do Corpo: Sexualidade e Gênero na Experiência Transexual*. Rio de Janeiro: Garamond, 2006.

B3 divulga carteiras de seus principais índices ESG. B3. 04 jan. 2022. Disponível em: <https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/carteiras-de-indices-esg.htm>. Acesso em: 4 dez. 2022.

COLLINS, Patricia Hills; BILGE, Sirma. *Interseccionalidade*. São Paulo: Boitempo. 2021.

COLLINS, Patricia Hills. “Intersectionality’s Definitional Dilemmas”. In: *Annual Review Sociology*. 2015. Disponível em: <<https://edspace.american.edu/culturallysustainingclassrooms/wp-content/uploads/sites/1030/2017/09/annurev-soc-073014-112142.pdf>>. Acesso em: 04 jul. 2023.

COMUNIDADE LGBTQIA+ no mercado de trabalho e seus desafios. Catho. 18 maio 2023. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/lgbt/comunidade-lgbtqia-no-mercado-de-trabalho-e-seus-desafios/>>. Acesso em: 04 dez. 2022.

COSTA, Dedila. Diversidade e liderança LGBT nas empresas: o que saber? Gupy. 27 ago. 2021. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/lideranca-lgbt-nas-empresas>>. Acesso em: 04 dez. 2022.

DANIELE, Adeline. 40% dos profissionais LGBT já sofreram discriminação no trabalho. Exame. 09 abr. 2015. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/40-dos-profissionais-lgbt-ja-sofreram-discriminacao-no-trabalho-diz-estudo/>>. Acesso em: 04 dez. 2022.

DEMITINDO Preconceitos, por que as empresas precisam sair do armário. SantoCaos. Disponível em: <<https://estudos.santocaos.com.br/demitindopreconceitos/>>. Acesso em: 04 dez. 2022.

DIÉGUEZ, Carla Regina Mota Alonso; RODRIGUES, Cecília Carmen *et al.* Mapeamento das Pessoas Trans no Município de São Paulo. Centro de Estudos de Cultura Contemporânea. 2021. Disponível em: <https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/upload/direitos_humanos/LGBT/Anexo_B_Relatorio_Final_Mapeamento_Pessoas_Trans_Fase1.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2023.

ENTENDA o que é ser assexual e conheça famosos que já assumiram a orientação sexual. O Globo. 16 dez. 2022. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/cultura/noticia/2022/12/entenda-o-que-e-ser-assexual-e-conheca-famosos-que-ja-assumiram-a-orientacao-sexual.ghtml>>. Acesso em: 24 jun. 2023.

ESG vira foco da comunicação nas empresas. CNN Brasil. 21 mar. 2022. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/esg-vira-foco-da-comunicacao-nas-empresas/>>. Acesso em: 04 dez. 2022.

EQUALITY. Salesforce. Disponível em: <<https://www.salesforce.com/br/company/equality/>>. Acesso em: 19 jun. 2023.

FACCHINI, Regina. Movimento homossexual no Brasil: recompondo um histórico. Cadernos Ael, 2003. Disponível em: <https://scholar.google.com/scholar_lookup?title=Movimento+homossexual+no+Brasil:+rec>.

ompondo+um+hist%C3%B3rico&author=Facchini+Regina&publication_year=2003&journal=Cad.+AEL&volume=10&issue=18/19&pages=82-124>. Acesso em: 30 jun. 2023.

FALLA, Naty. Mais da metade das empresas brasileiras planeja investir em ESG. *Forbes Brasil*. 03 ago. 2022. Disponível em: <<https://forbes.com.br/forbesesg/2022/08/mais-da-metade-das-empresas-brasileiras-planeja-investir-em-esg/>>. Acesso em: 24 jun. 2023.

FERRARI, Hamilton. Estudo da CVM mostra maior demanda por informações ESG. *Poder360*. 26 maio 2022. Disponível em: <<https://www.poder360.com.br/economia/estudo-da-cvm-mostra-maior-demanda-por-informacoes-esg/>>. Acesso em: 24 jun. 2023.

FILHO, Antoniel dos Santos Gomes; JUSTAMAND, Michel. “Notas sobre a Organização Social e Sexual das Sociedades da Grécia e Roma Antiga”. *Revista Multidebates*, v. 2, n. 1, 2018. Disponível em: <<http://revista.faculdadeitop.edu.br/index.php/revista/article/view/70>>. Acesso em: 04 dez. 2022.

FONSECA, Adriana. Diversidade e inclusão: apenas 37% das empresas têm orçamento para esses temas. *Valor Econômico*. 12 abr. 2022. Disponível em: <<https://valor.globo.com/carreira/noticia/2022/04/12/diversidade-e-inclusao-apenas-37percent-das-empresas-tem-orcamento-para-esses-temas.ghtml>>. Acesso em: 24 jun. 2023.

FORTUNE 100 Best Companies to Work For. *Fortune*. Disponível em: <<https://fortune.com/company/accenture/best-companies/>>. Acesso em: 19 jun. 2023.

GELDER, Ken; THORNTON, Sarah. *The Subcultures Reader*. Londres: Routledge. 1997.

GUEDES, Mylena. ONU: Empresas se preocupam com diversidade, mas não promovem inclusão efetiva. *CNN Brasil*. Rio de Janeiro. 10 nov. 2021. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/onu-empresas-se-preocupam-com-diversidade-mas-nao-promovem-inclusao-efetiva/amp/>>. Acesso em: 24 jun. 2023.

GUEDES, Mylena. ONU: empresas se preocupam com diversidade, mas não promovem inclusão efetiva. *CNN Brasil*. 10 nov. 2021. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/onu-empresas-se-preocupam-com-diversidade-mas-nao-promovem-inclusao-efetiva/>>. Acesso em: 04 dez. 2022.

GOHN, Maria da Glória. “Movimentos Sociais na Contemporaneidade”. *Revista brasileira de Educação*. v. 16, n. 47, pp. 333-361, 2011.

HAAS, Guilherme. Diversidade e inclusão: pesquisa revela falta de políticas nas empresas. *Gazeta do Povo*. Disponível em: <<https://www.gazetadopovo.com.br/gazz-conecta/diversidade-inclusao-pesquisa-carencia-politicas-empresas/>>. Acesso em: 04 dez. 2022.

HOW Diverse Leadership Teams Boost Innovation. *BCG*. Disponível em: <<https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>>. Acesso em: 24 jun. 2023.

INCLUSÃO e Diversidade fazem a empresa ser mais lucrativa. Terra. 04 dez. 2022. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/economia/dinheiro-em-dia/inclusao-e-diversidade-fazem-a-empresa-ser-mais-lucrativa,5c042a160b7fba9b25718920ed57ca29utpl43v7.html>>. Acesso em: 19 jun. 2023.

LGBT People's Experiences of Workplace Discrimination and Harassment. Williams Institute. set. 2021. Disponível em: <<https://williamsinstitute.law.ucla.edu/publications/lgbt-workplace-discrimination/>>. Acesso em: 04 dez. 2022.

LGBTQIA Resource Center Glossary. UCDavis. 14 jan. 2020. Disponível em: <<https://lgbtqia.ucdavis.edu/educated/glossary>>. Acesso em: 04 dez. 2022.

LGBTQ+ Terms to Know (List). Catalyst. Disponível em: <<https://www.catalyst.org/research/lgbtq-terms-to-know/>>. Acesso em: 04 dez. 2022.

LGBTQIA+: 54% Não sentem segurança no ambiente de trabalho. CNN Brasil. 17 nov. 2021. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/lgbtqi-54-nao-sentem-seguranca-no-ambiente-de-trabalho/>>. Acesso em: 24 jun. 2023.

LORENZO, Rocío *et al.* How Diverse Leadership Teams Boost Innovation. BCG Global. 23 jan. 2018. Disponível em: <<https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>>. Acesso em: 19 jun. 2023.

JESUS, Jaqueline Gomes de. “Orientações sobre identidade de gênero: conceitos e termos”. 2 ed. 2012. *Ebook*. Disponível em: <<https://www.diversidadesexual.com.br/wp-content/uploads/2013/04/G%C3%8ANCERO-CONEITOS-E-TERMOS.pdf>>. Acesso em: 30 jun. 2023.

KERCHER, Sofiak. Diversidade e inclusão perdem força nas prioridades das empresas. CNN Brasil. 05 jun. 2022. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/diversidade-e-inclusao-diminuem-presenca-nas-prioridades-de-empresas-diz-relatorio/>>. Acesso em: 04 dez. 2022.

KIKI, Tan. Accenture expands LGBTQIA support in Phl, introduces new trans health benefits. Outrage Magazine. 31 jan. 2022. Disponível em: <<https://outragemag.com/accenture-expands-lgbtqia-support-in-phl-introduces-new-trans-health-benefits/>>. Acesso em: 19 jun. 2023.

MACEDO, Aline; MARTINS, Raphael. “Inclusão ou marketing?”: o que houve de melhoria com as políticas afirmativas para profissionais LGBTQIA+. G1. 26 jun. 2022. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2022/06/24/inclusao-ou-marketing-o-que-houve-de-melhoria-com-as-politicas-afirmativas-para-profissionais-lgbtqia.ghtml>>. Acesso em: 04 dez. 2022.

MARASCIULO, Marília. O que significam as letras da sigla LGBTQI+? Revista Galileu. 17 mar. 2020. Disponível em: <<https://revistagalileu.globo.com/Sociedade/noticia/2020/03/o-que-significam-letras-da-sigla-lgbtqi.html>>. Acesso em: 24 jun. 2023.

MATSUE, Carla. Estudo mostra quais são as empresas campeãs em ESG do Brasil na opinião de consumidores. Valor Investe. 15 jun. 2022. Disponível em: <<https://valorinveste.globo.com/mercados/renda-variavel/empresas/noticia/2022/06/15/estudo-mostra-quais-sao-as-empresas-campeas-em-esg-do-brasil-na-opiniao-de-consumidores.ghtml>>. Acesso em: 24 jun. 2023.

MÊS da Mulher: Há 12 anos, STF reconheceu uniões estáveis homoafetivas. Supremo Tribunal Federal. 30 mar. 2023. Disponível em: <<https://portal.stf.jus.br/noticias/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=504856&ori=1>>. Acesso em: 24 jun. 2023.

MOIOLI, Julia. Por que ESG também deve estar na pauta das pequenas empresas? O Sebrae responde: para garantir a continuidade do negócio. NetZero. 08 ago. 2022. Disponível em: <<https://netzero.projetodraft.com/por-que-esg-tambem-deve-estar-na-pauta-das-pequenas-empresas-o-sebrae-responde-para-garantir-a-continuidade-do-negocio>>. Acesso em: 04 dez. 2022.

OLIVEIRA, Wanderley Gomes de. “A Historicidade do Movimento LGBTQIA+: os Direitos Sexuais e a Discussão sobre Cidadania”. In: VII CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO. 2020. Maceió. Disponível em: <https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2020/TRABALHO_EV140_MD1_SA11_ID4593_07082020173849.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2023.

O UNICÓRNIO de gênero. Revista Transgênero. 06 dez. 2016. Disponível em: <<https://revistatransgnero.wordpress.com/2016/12/06/o-unicornio-de-genero>>. Acesso em: 19 jun. 2023.

PARADA LGBT+ Tem público recorde de 4 milhões de pessoas, diz organização. Terra. 19 jun. 2022. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/nos/paradasp/parada-lgbt-tem-publico-recorde-de-4-milhoes-de-pessoas-diz-organizacao,df173927e8ef2766fe11dc860d0630c3rkcpack0.html>>. Acesso em: 24 jun. 2023.

PRIDE: Be your authentic self. Accenture. Disponível em: <<https://www.accenture.com/us-en/about/inclusion-diversity/lesbian-gay-bisexual-transgender>>. Acesso em: 19 jun. 2023.

QUEM Somos. ABGLT. Disponível em: <<https://www.abglt.org/historia>>. Acesso em: 24 jun. 2023.

QUINALHA, Renan. *Movimento LGBTI+: Uma breve História do Século XIX aos Nossos Dias*. Belo Horizonte: Autêntica. 2022.

STILINGUE e Rede Brasil do Pacto Global lançam estudo sobre a evolução do ESG no Brasil. Pacto Global. Disponível em:

<<https://www.pactoglobal.org.br/noticia/520/stilingue-e-rede-brasil-do-pacto-global-lancam-e-studo-sobre-a-evolucao-do-esg-no-brasil>>. Acesso em: 04 dez. 2022.

PARAVENTI, Ágatha; FARIAS, Luiz Alberto de; LOPES, Valéria de Siqueira Castro. “Novos Públicos, Dialetos e ESG: a Inflexão da Comunicação Financeira no Brasil”. In: *Organicom*. v. 18, n. 35, pp. 117-127, 2021.

DIVERSIDADE, equidade e inclusão nas organizações 2022. Deloitte Brazil. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/pesquisa-diversidade-inclusao-organizacoes.html>>. Acesso em: 04 dez. 2022.

SOBRE a Deloitte. Deloitte. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/footerlinks/about-deloitte.html>>. Acesso em: 04 jul. 2023.

RELATÓRIO GPTW: tendências de gestão de pessoas em 2022. Disponível em: <<https://conteudo.gptw.com.br/tendencias-de-gestao-de-pessoas-2022>>. Acesso em: 26 dez. 2022.

REZENDE, Jáder. Mercado de Trabalho Ainda Discrimina Pessoas Trans. Correio Braziliense. 10 jul. 2022. Disponível em: <<https://www.correobraziliense.com.br/eustudante/trabalho-e-formacao/2022/07/5020186-mercado-de-trabalho-ainda-discrimina-pessoas-trans.html>>. Acesso em: 04 dez. 2022.

ROBBINS, Stephen R. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 11 ed., 2005.

ROZEMBRA, Claudia. ESG e Comunicação: elas precisam caminhar juntas na sua empresa. Trama. Disponível em: <<https://www.tramaweb.com.br/esg-comunicacao-juntas-estrategia>>. Acesso em: 04 dez. 2022.

SALESFORCE Stakeholder Impact Report. Disponível em: <<https://stakeholderimpactreport.salesforce.com>>. Acesso em: 19 jun. 2023.

SALESFORCE anuncia nova meta global de diversidade. ABES. 23 set. 2022. Disponível em: <<https://abes.com.br/salesforce-anuncia-nova-meta-global-de-diversidade>>. Acesso em: 19 jun. 2023.

SALESFORCE começa a oferecer benefícios para funcionários trans. Você RH. 06 dez. 2021. Disponível em: <[https://vocerh.abril.com.br/diversidade/salesforce-comeca-a-oferecer-beneficos-para-funcionarios-trans](https://vocerh.abril.com.br/diversidade/salesforce-comeca-a-oferecer-beneficios-para-funcionarios-trans)>. Acesso em: 19 jun. 2023.

SALESFORCE believes in Equality for All. Join us in building a workplace that reflects society. Salesforce. Disponível em: <<https://www.salesforce.com/company/equality>>. Acesso em: 19 jun. 2023.

SANTANA, Joana Marta; BRANDÃO, Nuno Goulart. “O Papel Estratégico da Comunicação Interna na Transmissão dos Valores de Identidade e Cultura da Organização com *On Group*”. In: *Comunicação Pública*. v.13, n. 25, 2018. Disponível em: <<https://journals.openedition.org/cp/2946>>. Acesso em: 04 dez. 2022.

SCHWAB, Klaus. *Capitalismo Stakeholder: uma Economia Global que Trabalha para o Progresso, as Pessoas e o Planeta*. Rio de Janeiro: Alta Books. 2023.

THE FABRIC of Belonging: How to Weave an Inclusive Culture. Bain. Disponível em: <<https://www.bain.com/insights/the-fabric-of-belonging-how-to-weave-an-inclusive-culture>>. Acesso em: 04 dez. 2022.

THE 2022 Corporate Equality Index. Human Rights Campaign. Disponível em: <<https://www.hrc.org/resources/corporate-equality-index>>. Acesso em: 04 dez. 2022.

THOMAS, Jennifer Ann. Como a Accenture Levou Diversidade do Discurso à Prática e Tornou-se Empresa do Ano. Época Negócios. 16 maio 2022. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2022/05/como-accenture-levou-diversidade-do-discurso-pratica-e-tornou-se-empresa-do-ano.html>>. Acesso em: 19 jun. 2023.

UM a cada três líderes homossexuais assume sua orientação, promovendo a diversidade nas empresas. 14 jun. 2022. Disponível em: <<https://www.mundorh.com.br/um-a-cada-tres-lideres-homossexuais-assume-sua-orientacao-promovendo-a-diversidade-nas-empresas/>>. Acesso em: 04 dez. 2022.

VIEIRA, Willian. A luta não termina. Gama Revista Uol. 28 jun. 2020. Disponível em: <<https://gamarevista.uol.com.br/semana/orgulho-de-que/linha-do-tempo-direitos-lgbt-no-brasil-e-no-mundo/>>. Acesso em: 30 jun. 2023.

WEBER, Max. *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. [s.l.]: Universidade de Santiago de Compostela, Servizo de Publicacións e Intercambio Científico, 2022. Disponível em: <http://www.usc.gal/libros/index.php?id_product=728&controller=product>. Acesso em: 24 jun. 2023.

WHITNEY-MORRIS, Candace. The rainbow ripple effect: how Microsoft and its LGBTQ+ employees push for change across borders. Microsoft Life. 01 jun. 2018. Disponível em: <<https://news.microsoft.com/life/pride/>>. Acesso em: 24 jun. 2023.

WHO Cares Wins. Connecting Financial Markets to a Changing World. IFC. Disponível em: <https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Sustainability-At-IFC/Publications/Publications_Report_WhoCaresWins_WCI_1319579355342>. Acesso em: 04 dez. 2022.

ZAGO, Ana Paula Pinheiro; JABBOUR, Charbell José Chiappetta; BRUHN, Nádia Campos Pereira. Sustentabilidade Corporativa e Criação de Valor: o Caso “Dow Jones Sustainability Index”. In: Gestão & Produção. v. 25, pp. 531-544, 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/gp/a/cVNCMnFskMNjJc5D3qC5Vhk/?lang=pt>>. Acesso em: 30 jun. 2023.

5 Dados que Expõem o Desafio da População LGBTQIA+ no Mercado de Trabalho. Guia do Estudante. 02 jul. 2022. Disponível em: <<https://guiadoestudante.abril.com.br/orientacao-profissional/5-dados-que-expoem-o-desafio-da-populacao-lgbtqia-no-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em: 04 dez. 2022.

38% das empresas têm restrições para contratar LGBTQI+, diz pesquisa; “Preconceito Velado”. G1. 01 jul 2020. Disponível em: <<https://g1.globo.com/pr/parana/noticia/2020/07/01/38percent-das-empresas-tem-restricoes-para-contratar-lgbtqi-diz-pesquisa-preconceito-velado-relata-mulher-trans.ghtml>>. Acesso em: 04 dez. 2022.

360⁰ Value Integrated Reporting. Accenture. Disponível em: <<https://www.accenture.com/us-en/about/company/integrated-reporting>>. Acesso em: 19 jun. 2023.

ANEXOS

Anexo A – Áudio de entrevista com Reinaldo Bulgarelli. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://drive.google.com/drive/folders/1tl_c-6OkIQOyFoX8NQ0ZK2xb1PGnOLUi>.

Anexo B – Áudio de entrevista com Leonardo Drummond. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://drive.google.com/drive/folders/1c7_ajvUvt4JcfWF3g7gl5-1rR1ympChx>.

Anexo C – Áudio de entrevista com Luana Gimenez. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://drive.google.com/drive/folders/1Mb-AgHKssDovTJ1bolt8IZ_7BMBRaVIE>.

Anexo D – Áudio de entrevista com Gabriela Gouvêa. São Paulo, 2023. Disponível em: <https://drive.google.com/drive/folders/1-LbWUQTkyNhIY_wPAgonirhFNWtr3Td8>.

Anexo E – Entrevista por email com Bruna Baldo. São Paulo, 2023. Disponível em: <<https://drive.google.com/drive/folders/1nW2LhVSjEzXMMC3i31hYPjS5zQcCrcj9>>.

Anexo F – Áudio de entrevista com Edison Augusto. São Paulo, 2023. Disponível em: <<https://drive.google.com/drive/folders/1bQM-wPlgg3Xki9jDmLhB2vMSK5uHD8OT>>.