

Diversidade Sexual e Políticas de Gestão de Pessoas: Um Estudo Exploratório em Três Empresas de Grande Porte

Autoria: Cassiano Luiz Mecchi

Resumo

A diversidade cultural tem se mostrado um dos temas centrais da gestão de recursos humanos atualmente. Dentro desse contexto, as organizações enfrentam cada vez mais a questão da diversidade sexual de seus colaboradores. Seja quanto ao processo de assumir a sexualidade no ambiente de trabalho, seja quanto à energia que o gay, a lésbica, o bissexual ou o transgênero (GLBT) gastam para manter sua identidade sexual oculta dos demais membros da organização, algumas instituições têm demonstrado interesse em desenvolver políticas e práticas para lidar com essa questão, que é ainda carregada de estigmas e preconceitos. Alguns dos dilemas que a organização enfrenta são admitir ou não um candidato declaradamente GLBT, conceder ou não os mesmos direitos (como planos de saúde) para o parceiro do colaborador homossexual e punir ou ignorar os atos de discriminação. O presente trabalho procura jogar luz sobre a questão, levantando trabalhos realizados a respeito do tema e apresentando estudos de caso realizados em organizações atuantes no Brasil. A metodologia usada foi exploratória descritiva com abordagem qualitativa e amostra intencional, formada por três grandes empresas. Concluiu-se que o assunto ainda é novo na agenda nacional e que há benefícios visíveis para a organização que adota políticas voltadas ao tema.

1. Apresentação

Desde o fim da era industrial, que foi marcada pela mecanização dos processos e automação das indústrias, o homem vive uma situação única dentro do trabalho: sua identidade entra em crise porque não mais seus braços são necessários à manutenção da ordem, mas sim seu poder intelectual é valorizado para exercer um empenho criativo. Numa era pós-industrial, questões de gênero, porte físico e origem étnico-racial se tornariam virtualmente irrelevantes, posto que o que passaria a valer seria a capacidade do indivíduo de análise e resolução de problemas essencialmente intelectuais.

Dentro dessa nova realidade, várias dimensões da identidade humana foram florescendo dentro do contexto do trabalho. Não mais preocupado apenas em aperfeiçoar processos mecânicos, o trabalho de uma sociedade pós-industrial exige uma capacidade de interagir socialmente que antes simplesmente não existia. O trabalho se tornou uma relação essencialmente humana, em oposição à busca incessante por melhoria de procedimentos basicamente maquinais (DE MASI, 2001).

Tal mudança no contexto do trabalho humano vem-se mostrando evidente principalmente no aumento da expressividade de cargos de liderança ocupados por mulheres na política, nas empresas, nas instituições sem fins lucrativos e até mesmo na religião (BAXANDALL, GORDON & REVERBY, 1995; ODENDAHL & O'NEILL, 1994).

Esse fenômeno é muito bem ilustrado pelo sociólogo italiano Domenico De Masi, em sua obra *Ozio Criativo*, na qual faz a seguinte afirmação:

Hoje, [...] a sociedade pós-industrial confia as tarefas cansativas e repetitivas às máquinas, enquanto que deixa aos humanos as atividades flexíveis, intuitivas, estéticas. Atividades estas que, historicamente, são melhor executadas por mulheres pelo simples fato que os homens foram tradicionalmente educados ao agir racional, rígido, programado. Onde se afirmam as atividades flexíveis, intuitivas, emotivas, estéticas – na ciência, na arte, no cinema, na moda, nos veículos de mídia –, pouco a pouco chegam as mulheres e saem os homens¹ (DE MASI, 2000: 143-144)

Essa reestruturação das relações homem-trabalho nos leva a repensar as próprias relações humanas. Será que o ambiente de trabalho acompanhou as mudanças que a sociedade pós-industrial vem nos trazendo? Ou será que nos prendemos ainda a um modelo industrial?

Aparentemente, ainda é um assunto novo observar a individualidade das pessoas no trabalho. Obras que cruzavam questões próprias da identidade (como origem étnico-racial, gênero ou classe) e o trabalho começaram a surgir na segunda metade do século passado, e só ganharam efetiva atenção por parte das organizações no final da década de 80 (COX, 1994: 3).

Ainda assim, as obras posteriores foram priorizando uma visão pluralista da questão do que, agora, chamamos de diversidade cultural. É comum, na literatura, tratarem-se dimensões completamente distintas da identidade humana (tais como gênero, nacionalidade, etniaⁱⁱ, aptidão física ou classe social) sob um mesmo guarda-chuva conceitual (COX, 1994, FLEURY, 2000, entre outros). Pouco a pouco, foram surgindo trabalhos que atentassem de maneira mais apurada a cada um dos diferentes temas que dizem respeito à diversidade cultural nas organizações.

Pouco, no entanto, tem sido feito a respeito da identidade sexual e sua influência no trabalho humano. De acordo com McQUARRIE (1998), a literatura se voltou principalmente para a integração na força de trabalho de pessoas com diferenças raciais, de gênero ou físicas. Assim, desenvolveu-se uma ampla gama de programas visando a atender a estes grupos. A identidade sexual dos empregados de uma organização, no entanto, continua sendo negligenciada.

Ainda assim, a literatura em diversidade sexualⁱⁱⁱ no trabalho em países avançados (EUA, principalmente) já é extensa (McNAUGHT, 1994; ZUCKERMAN & SIMONS, 1995; FRISKOPP & SILVERSTONE, 1996; WINFELD & SPIELMAN, 2001; SNYDER, 2003; entre outros). No Brasil, no entanto, pouco foi publicado a respeito (DIAS, PEREIRA, BARBOSA et al., 2002; BITTENCOURT, 2003; SIQUEIRA, FERREIRA & ZAULI-FELLOWS, 2006).

Sendo assim, o assunto da diversidade sexual no trabalho e as políticas de gestão de pessoas perante o tema são, definitivamente, algo de muito novo na realidade das organizações brasileiras e merece ser mais explorado. É a isso que este trabalho se propõe.

2. Diversidade Cultural

De acordo com a “Declaração universal sobre a diversidade cultural”, da UNESCO (2005), podemos definir cultura como o “conjunto dos traços distintivos espirituais e materiais, intelectuais e afetivos que caracterizam uma sociedade ou um grupo social” (p. 1). Tal texto defende o fato de que a cultura tem um caráter maleável, e que “a diversidade cultural é, para o gênero humano, tão necessária como a diversidade biológica para a natureza” (p. 2).

Além disso, o documento da Organização das Nações Unidas afirma que a defesa da diversidade cultural é um imperativo ético, inseparável do respeito à dignidade humana. Tal defesa deve ser garantida por todos os agentes da coletividade: governos, organizações da sociedade civil e – é claro – empresas (UNESCO, 2005).

É indiscutível o fato de que a dinâmica das empresas mudou profundamente nas últimas décadas. Mudanças lentas e burocráticas deram lugar a um ambiente onde constantes revoluções forçam os gestores a ampliar sua capacidade de se flexibilizar de forma a atender as demandas de um mercado em constante mutação.

Dentro desse contexto, a gestão da diversidade cultural tem-se mostrado um tema decisivo para o bom desempenho da organização. A diversidade pode tornar-se, internamente, um sinônimo de qualidade de vida no trabalho. Nas relações externas – com parceiros, consumidores e sociedade –, a adoção da diversidade como um princípio de atuação agrega valor à imagem da empresa. Tal iniciativa demonstra que ela está alinhada às expectativas e demandas da sociedade e que assume a sua missão social. (ETHOS, 2000)

COX (1994) vai mais além: para ele, “a administração da diversidade cultural significa planejar e executar sistemas e práticas organizacionais de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens potenciais da diversidade e minimizar suas desvantagens” (p. 11). Assim, segundo ele, administrar a diversidade significa adicionar valor à organização.

Não se trata de “entrar numa onda” para não ficar para trás. Um efetivo compromisso social, agregado a produtividade e competitividade, são os requisitos básicos para a sustentabilidade – e sucesso – nos negócios. A gestão da diversidade cultural aparece como uma responsabilidade perante a sociedade, uma vez que muito do que se aplica nas organizações pode servir de referência para outros grupos e indivíduos (GOVATTO, 2005).

3. Diversidade Sexual e o Ambiente de Trabalho

Nos últimos anos, muito da literatura em administração tratou do assunto da diversidade na força de trabalho. Aumentos projetados no número de mulheres e minorias no mercado de trabalho estimularam o interesse, por parte das organizações, em integrar à sua força de trabalho pessoas com diferenças étnicas, físicas ou de gênero. Conseqüentemente, mais discussões nas salas – tanto de reunião, quanto de aula – foram surgindo a fim de aprofundar os estudos e atuações junto a esses grupos. Apesar dessa crescente sensibilização acerca dos assuntos de diversidade, no entanto, uma diferença que tem implicações potencialmente significantes nas organizações – a diversidade sexual – tem sido tacitamente ignorada (McQUARRIE, 1998). O que se observa é que justamente formas de diversidade onde a invisibilidade é possível – como a diversidade sexual, por exemplo – foram menos estudadas na área de gestão que as formas mais visíveis, como gênero ou etnia (WARD & WINSTANLEY, 2005).

Tal observação se mostra ainda mais evidente num país como o Brasil, onde – conforme apresentado –, apesar da aparência de uma cultura “liberal”, discussões relativas à sexualidade são consideradas essencialmente um tabu. Durante a pesquisa bibliográfica, justamente, foram encontrados inúmeros artigos tratando do assunto e foi de se espantar o fato que a imensa maioria dos estudos era anglo-saxão. No meio acadêmico, apenas um estudo específico foi encontrado no Brasil (SIQUEIRA et al, 2006), reforçando a pertinência deste trabalho.

Mas, por que estudar a presença de GLBTs nas organizações? ADAMS, CAHILL & ACKERLIND (2005), DINIZ (2002), DAY & SCHOENRADE (1997) e WARD & WINSTANLEY (2005) concordam que o desenvolvimento ótimo da carreira não pode acontecer quando os indivíduos são forçados a suprimir partes de suas identidades que são desvalorizadas pela sociedade. Tal “clandestinidade” gera um permanente estado de angústia e, muitas vezes, depressão, desespero e auto-anulação. Assim, tendo em vista a retenção de talentos e a criação de um ambiente de trabalho propício à produtividade, torna-se obrigação da organização criar uma postura institucional a favor do acolhimento de GLBTs.

BOWEN & BLACKMON (2003), por meio do conceito de “voz organizacional”, que representaria a livre comunicação dentro da organização, sistematizaram tal fenômeno de maneira bastante ilustrativa, apresentada a seguir:

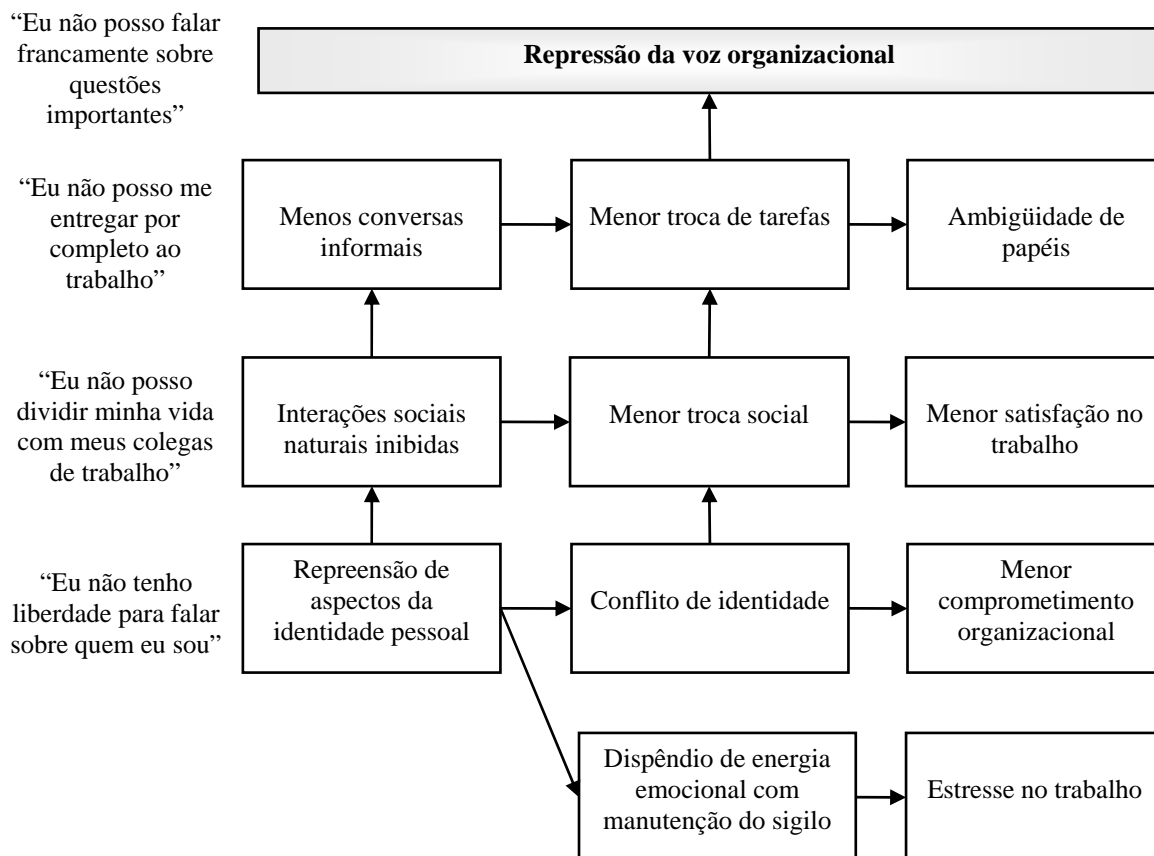


Figura 1. Efeitos de mecanismos de preservação da identidade pessoal sobre a comunicação no ambiente de trabalho

Fonte: adaptado de BOWEN & BLACKMON (2003)

Assim, há de se destacar que um colaborador GLBT que tenha espaço para se expressar sem medo de represálias terá uma tendência maior de se sentir psicologicamente comprometido com a organização, uma vez que passa por menos experiências de conflito. Tal “aceitação”, por assim dizer, refere-se ao acolhimento da identidade reconhecidamente GLBT.

SIQUEIRA et al (2006) deram uma contribuição marcante para o estudo do assunto no Brasil, ao publicar o pioneiro mapeamento de artigos e de categorias que analisam identidade gay no ambiente de trabalho, em nove periódicos internacionais, no período de 1985 a 2005. De cunho essencialmente bibliográfico e quantitativo, o estudo relacionou sua bibliografia em quatro categorias de análise: (a) discriminação, estigma e homofobiaiv, (b) desenvolvimento de carreira, (c) coming out e in closetedv e (d) igualdade de direitos.

VAN HOYE & LIEVENS (2003), por sua vez, identificaram três campos de pesquisa principais no que diz respeito aos GLBTs no ambiente de trabalho: um que examina, em um nível geral, o nível de discriminação e o status de minoria experimentado por GLBTs no trabalho; um segundo formado por estudos acerca do assunto de assumir-se como GLBT perante colegas e/ou superiores; e um terceiro que enfoca questões de problemas específicos relacionados ao trabalho enfrentados por indivíduos GLBTs, como discriminação e violência.

4. Estudos de Caso

Para confrontar a literatura com a realidade corporativa brasileira, optou-se por enriquecer este trabalho com estudos de caso em empresas de grande porte que atuam no mercado nacional. A metodologia usada foi exploratória descritiva com amostra intencional e

abordagem qualitativa, usando como técnicas para coleta de dados pesquisa na Internet, contatos telefônicos e entrevistas presenciais semi-estruturadas. A amostra foi formada por três empresas, escolhidas segundo critérios de visibilidade das políticas e práticas de inclusão da diversidade no ambiente de trabalho.

Com isso, pretende-se verificar o grau de comprometimento das empresas para com os colaboradores GLBTs, explorando aspectos de políticas de não-discriminação, benefícios, políticas de inclusão de transgêneros, gestão e capacitação para a diversidade e as ações externas na área de diversidade sexual.

O roteiro de entrevistas para coleta de dados primários foi baseado no *Human Rights Campaign Foundation Corporate Equality Index*, um índice desenvolvido por uma organização não-governamental norte-americana que objetiva sondar a postura das empresas dos Estados Unidos perante empregados e consumidores GLBTs. (HRC FOUNDATION, 2005)

Tal índice – publicado anualmente desde 2002 – vem demonstrando um crescente interesse por parte das empresas em promover ações de inserção efetiva de GLBTs no mercado de trabalho, sendo usado, muitas vezes, como um guia para que as próprias empresas aprendam a lidar com o assunto. Ele é assim definido pela própria organização:

O Índice de Equidade Corporativa é uma ferramenta para avaliar empresas americanas a respeito de como elas estão tratando empregados, consumidores e investidores gays, lésbicas, bissexuais e transgêneros. As empresas estão usando o Índice de Equidade Corporativa como a Campanha para Direitos Humanos o idealizou: como um roteiro para um tratamento igualitário de GLBT americanos no ambiente de trabalho e no mercado. O índice também tem tido um profundo impacto em muitos ambientes de trabalho e estimulou mudanças significativas em empresas que, inicialmente, eram lentas na adoção de políticas mais equitativas.^{vi} (HRC FOUNDATION, 2006)

Baseado nessas constatações, julgou-se como justo e pertinente usar tal documento como um guia para a realização deste trabalho.

4.1 Natura Cosméticos S.A.

A Natura é uma empresa brasileira que atua na fabricação, distribuição e venda de cosméticos. Fundada em 1969, na cidade de São Paulo, atualmente a empresa é uma das líderes do setor no Brasil. É famosa por adotar o sistema de vendas porta a porta, entregando o produto diretamente na residência do consumidor por meio de uma representante, chamada “consultora”.

Focadas essencialmente na inclusão de deficientes físicos nas plantas da empresa, as ações em diversidade cultural da Natura começaram há muito tempo, mas ganharam corpo efetivamente a partir de 1999. De acordo com o contato, a planta de Cajamar, por exemplo, já está inteiramente adaptada em termos de acessibilidade a cadeirantes. Na data da entrevista, a empresa empregava 186 deficientes físicos em seu quadro, sendo a maioria deles formada por deficientes auditivos.

“Ih, homossexual tem de monte aqui na Natura!”, afirmou o contato durante a entrevista, com um sorriso no rosto. “Aqui não há problema nenhum, aliás, isso não é visto como um problema de maneira alguma”, afirmou em seguida. Ao ser questionada se há alguma política ou prática voltada especificamente para esse grupo, a fonte informou que não há necessidade, já que a organização é, por sua natureza, bastante inclusiva.

Apesar de não estar formalmente expressa em nenhuma declaração formal da empresa, a postura da companhia perante a diversidade sexual é razoável. Desde 2004, parceiros de uniões homoafetivas têm os mesmos direitos declarados aos parceiros de uniões heterossexuais, sendo necessária apenas a apresentação de uma “declaração de convivência”, efetivada em um cartório.

Tal prática, no entanto, não é divulgada. De acordo com o médico responsável pelas questões de benefícios-saúde, até a data da entrevista, havia um único caso de parceiro do

mesmo sexo coberto pelo plano, dentre os mais de 4.500 colaboradores da companhia. Segundo o contato, caso isso seja do interesse do colaborador, é papel dele ir atrás do departamento responsável e comunicar sua requisição. Foi afirmado que, em qualquer caso, o sigilo é garantido caso o proponente o requeira. Aparentemente, no entanto, não há nenhuma formalidade nesse processo.

No que tange aspectos de transgêneros, foi declarado que a companhia não tem ainda nenhuma postura institucional voltada ao grupo. A entrevistada afirmou que, no passado, houve o caso de um colaborador que se dirigiu a ela requisitando que o nome de tratamento de seu crachá mudasse de seu nome de batismo para um outro nome, feminino. O pedido foi prontamente negado.

Quanto à formação de grupos de discussão das diversidades, a empresa acolhe um grupo de deficientes auditivos que se encontra regularmente. Não há nenhum grupo de discussões GLBT e a entrevistada não soube informar se a empresa estaria disposta a ceder espaço físico e recursos para que se formasse tal grupo. Como nunca ninguém procurou a companhia neste sentido, seria difícil afirmar algo.

A empresa não tem nenhuma ação externa voltada à área de diversidade sexual, pois, pelo ver do contato, não é o foco de atuação da empresa – embora a postura institucional seja de enxergar a homossexualidade com naturalidade. Assim, a Natura não realizou nenhuma campanha de marketing voltada especialmente para o público GLBT, nem participou ou patrocinou diretamente algum evento ou organização GLBT em sua história.

Por fim, a entrevistada disse que, certamente, há dentro da empresa alguns tipos de preconceito – como dentro de absolutamente qualquer círculo social. Disse que muito raramente chega aos seus ouvidos alguma solicitação feita junto ao departamento de recursos humanos no que diz respeito a ações perante a diversidade sexual, mas enxerga a empresa como aberta para discutir quaisquer questões.

4.2 IBM Brasil

Fundada em 1911, a IBM (International Business Machines) é hoje uma das maiores companhias de tecnologia do mundo. Suas receitas provêm, majoritariamente, da prestação de serviços relacionados a tecnologia de informação e da produção de equipamentos de informática. A empresa mantém operações em 170 países e dispõe de 319 mil funcionários. (MENDES, 2005)

A história das políticas de diversidade da IBM remonta aos Estados Unidos de 1953, quando T. J. Watson Jr., então CEO da companhia, determinou a primeira política escrita que clamava por equidade na contratação de colaboradores, indiferentemente de raça, cor ou credo (THOMAS, 2004).

As iniciativas de diversidade no Brasil, como era de se esperar, surgiram a partir de uma demanda da própria matriz, nos EUA. Cada subsidiária, por sua vez, tem bastante autonomia para tomar decisões relativas a, por exemplo, que grupos contemplar em suas ações. Na matriz, foram criadas oito forças-tarefa, chamadas *Diversity Network Groups*, específicas para cada um dos seguintes grupos: asiáticos; afro-americanos e afro-descendentes; GLBTs; hispânicos; homens brancos; indígenas (“*Native Americans*”); pessoas com deficiências; e mulheres. No momento de sua criação, em 1995, cada força-tarefa era composta de 15 a 20 executivos seniores, de diferentes unidades de negócio da companhia.

A força-tarefa GLBT na IBM Brasil é tratada em pé de igualdade com as demais dentro da companhia. O grupo, coordenado por uma colaboradora declaradamente lésbica, é bastante ativo dentro da organização.

No que diz respeito aos benefícios, desde 2003, quando foi lançado o programa “*Domestic Partners*”, qualquer pessoa que tenha união registrada em cartório com outra pessoa (independentemente de gênero) tem direito aos mesmos benefícios oferecidos a colaboradores

com certidão de casamento. A saber: plano médico e hospitalar, plano odontológico, de abono a dependentes de funcionário falecido, de auxílio a beneficiários de funcionário falecido, de seguro de acidentes em viagem a serviço e da fundação previdenciária IBM.

Quando o programa foi lançado, houve grande divulgação entre os colaboradores da companhia, visando a uma comunicação transparente quanto aos benefícios que lhes eram oferecidos. Atualmente, na *intranet* da empresa, qualquer colaborador tem livre – e anônimo – acesso às atuações da companhia perante o grupo GLBT e, assim, pode se interar dos direitos a benefícios. No caso de haver interesse em acessar um dos benefícios supracitados, o colaborador deve comunicar seu gerente e o responsável por benefícios na empresa. Fora essas duas pessoas, ninguém mais tem necessidade de saber nada a respeito dos trâmites referentes a esse colaborador. O sigilo é garantido através de um termo de confidência.

Adicionalmente, na *intranet*, qualquer colaborador pode acessar diversas informações que são colocadas à disposição a fim de esclarecer quaisquer dúvidas que possam surgir. Aí, incluem-se compreensão de termos básicos, diretrizes oficiais, *links* relacionados e até sugestões de filmes sobre a temática GLBT.

No que tange a questão de transgêneros, o contato nos informou que a IBM acaba por ter de se restringir devido a aspectos da própria legislação brasileira, como a documentação trabalhista, na qual deve constar sempre o nome de registro do empregado, independentemente da expressão de gênero do indivíduo. No que diz respeito às práticas internas, no entanto, tudo indica que se faz o possível para que o colaborador se sinta confortável com sua identidade de gênero. O nome que se coloca no crachá, por exemplo, pode ser escolhido livremente pelo funcionário e não sofre censura de parte alguma.

Quanto às ações externas na área de diversidade sexual na IBM, há aspectos muito interessantes a serem destacados. Apesar de a companhia jamais ter feito uma campanha de marketing voltada para o segmento, ou ter patrocinado um evento ou organização GLBT, ela tem ações bastante concretas voltadas ao grupo.

Uma delas é o projeto de criação de uma gerência de mercados GLBTs, ainda em fase embrionária, mas de iniciativa louvável. Paralelamente, a companhia frequentemente participa de eventos que põem em discussão assuntos relacionados aos GLBTs, como o “Cases de Sucesso – A Diversidade no Ambiente Corporativo”, debate promovido pela ABRAT GLS (Associação Brasileira de Turismo para Gays, Lésbicas e Simpatizantes), em novembro de 2006.

Apesar de todas essas ações positivas, o contato informou que um objeto de discussão constante dentro dos grupos é, ainda, a recorrência de piadas preconceituosas. Por se tratar de um traço bastante enraizado na cultura brasileira, ainda se espera que muito tempo se passe até este problema ser finalmente sanado.

4.3 Banco ABN AMRO Real

O Banco ABN AMRO Real S.A., cuja sede está localizada na capital do Estado de São Paulo, faz parte do grupo holandês ABN AMRO. O ABN oferta serviços financeiros e soluções tais como empréstimos para negócios e linhas de créditos, soluções de gerenciamento de caixa, serviços públicos e oportunidades para pequenos negócios. O ABN também oferece serviços bancários personalizados para diversos segmentos, de serviços de gerenciamento discricionário de portfolio a planejamento imobiliário internacional, bem como fornece produtos e serviços bancários comerciais e de investimento. Atua no segmento de cartões mediante a emissão de cartões de crédito, cartões de bandeira privada (*private label*) e cartões de débito.

O Banco ABN AMRO Real entende que a diversidade é um valor que gera interações criativas e permite encontrar soluções melhores para a sociedade e o mundo dos negócios. Na

visão do Banco, quanto maior a diversidade, mais rica é a comunidade e maior vitalidade tem o sistema.

Dentro de sua política de respeito à diversidade na força de trabalho, o Banco ABN AMRO Real busca ser coerente perante o público interno GLBT, uma vez que o respeito é um dos valores da empresa.

O seguro saúde dos colaboradores pode ser estendido a parceiros do mesmo sexo desde outubro de 2004. Tal processo, no entanto, foi lento e difícil, uma vez que as próprias empresas que ofereciam os planos de saúde não se mostravam muito abertas a tal mudança. Foi, então, aberta uma concorrência e, depois de três anos, chegou-se ao que se tem hoje. Para se ter acesso a tal benefício, a empresa requer que o interessado apresente comprovante de residência e um documento de convivência, registrado em cartório, atestando que ele(a) e o(a) parceiro(a) vivem juntos há, no mínimo, dois anos. Para tanto, basta comunicar a área responsável e o sigilo é garantido.

Quando do lançamento do programa, houve grande divulgação interna, a fim de se ter total transparência no processo. Atualmente, qualquer pessoa que passe a ter vínculo empregatício com a companhia recebe um “pacote de boas-vindas” no qual consta, além de inúmeras outras informações pertinentes, uma breve explicação desse direito como colaborador ABN AMRO Real.

No que diz respeito a transgêneros, há pouco formalizado acerca do assunto, especificamente. Já houve o caso de um colaborador transgênero que, depois de muitas conversas elucidativas, foi encorajado a mudar o nome do crachá e ser acolhido como tal. Foi dada importância à sensibilização da equipe que interagiu diretamente com esse indivíduo, a fim de garantir a minimização dos riscos de mal entendidos e reações indesejáveis.

Ainda quanto à sensibilização, vale lembrar que, no guia sobre diversidade que os gestores recebem, há estudos de casos ilustrativos de dez diferentes dilemas que podem ser encontrados dentro da organização e a questão GLBT aparece em um deles.

No momento da elaboração deste trabalho, a empresa estava em vias de concretizar a organização de um grupo interno de discussão de questões ligadas aos GLBTs no Banco. Já havia três colaboradores interessados no assunto e, neste quesito, estava se organizando um network internacional, junto a outras subsidiárias do Banco, a fim de ter certo alinhamento entre as diferentes iniciativas em cada um dos países. A idéia era, também, estabelecer um meio de troca de experiências tanto para os colaboradores GLBTs quanto para seus gestores, a fim de enriquecer o conhecimento na área e garantir o efetivo acolhimento do assunto dentro da organização.

Experiências semelhantes nesse sentido já existem desde 2003 nas questões de gênero, 2004 na questão de raça/etnia e 2005 no que diz respeito a pessoas com deficiência.

Para tanto, um quesito que foi julgado como de extrema importância pelo contato foi o de encontrar quem seria um legítimo interlocutor dos interesses desses grupos com um histórico de desvantagem na sociedade. Pelas palavras da própria entrevistada, o importante é que “não vamos esconder este debate!”.

No que tange as ações externas na área de diversidade sexual, o Banco ABN AMRO Real parece estar sempre alerta para os eventos relacionados à comunidade GLBT. Não faz parte da estratégia da empresa realizar campanhas de marketing voltadas a públicos específicos, mas ela se faz presente em alguns eventos importantes, como a Parada do Orgulho GLBT de São Paulo, que na edição de 2006 reuniu cerca de 2,5 milhões de pessoas sob o mote “Homofobia é crime!”. Além disso, esteve presente, no mesmo ano, na feira Pride & Attitude, também em São Paulo, que oferecia produtos e serviços voltados ao público GLBT. Ao fim do ano, a exposição de Natal terá como um dos temas principais a diversidade e, assim, englobará também a questão da diversidade sexual.

Paralelamente, a empresa busca participar de fóruns de discussão de temas que englobem seus interesses e, recentemente, tem participado de algumas mesas redondas e discussões acerca da diversidade sexual.

5. Discussão: Análise Crítica e Sugestões

Colocar a literatura norte-americana face à realidade das organizações brasileiras gera constatações bastante interessantes. Enquanto que, em 1993, o *Board of the Society for Human Resource Management* (“Conselho da Sociedade para Gestão de Recursos Humanos”) dos EUA já havia passado adiante uma resolução a fim de que se incluísse a orientação sexual em suas declarações de diversidade (DAY & SHOENRADE, 1997), no Brasil, a discussão dos GLBTs no trabalho parece ter começado a ser colocada em pauta efetivamente apenas nos anos 2000.

Outro fator bastante interessante é comparar o estudo de BROWN (2003) com a realidade das empresas aqui pesquisadas. Brown estudou a relação entre as variáveis de acordos coletivos no Canadá, verificando quando/se havia preocupação com questões de orientação sexual. Surpreendentemente, constatou correlação negativa entre a presença de cláusulas específicas para pessoas com deficiência e orientações sexuais diversas. Coincidência ou não, a Natura, empresa com política de diversidade focada essencialmente em pessoas com deficiência, é, entre as três pesquisadas, a que menos ações tem voltadas à diversidade sexual.

O mesmo estudo constatou haver correlação positiva entre a existência de cláusulas relativas a igualdade de oportunidade de emprego entre gêneros, a existência de observações específicas acerca de assédio sexual e questões de orientação sexual. A conclusão: empresas que atentam às mulheres tendem a dar atenção especial também a GLBTs. As três empresas pesquisadas neste estudo corroboram a observação, uma vez que todas possuem ações voltadas ao empoderamento feminino nas organizações. A Natura liderou o ranking publicado pela revista Exame das melhores empresas para as mulheres trabalharem por três anos consecutivos (de 2003 a 2005) e, na edição de 2006, tanto o Banco ABN AMRO Real quanto a IBM Brasil configuraram entre as dez melhores (PRATES, 2006).

Voltando à teoria analisada, enquanto a maioria dos artigos encontrados tratava do assunto sob a ótica do dilema “assumir-se ou não como GLBT diante da organização” (WARD & WINSTANLEY, 2005; DAY & SHOENRADE, 1997; GRIFFITH & HEBL, 2002; ROTOSKY & RIGGLE, 2002, entre outros), as políticas das empresas pesquisadas não pareciam dar tanta ênfase à questão. A ótica de gestão da diversidade nas empresas pesquisadas vinha mais como uma forma de manter a coerência entre discurso (missão, visão e/ou valores da organização) e a prática efetiva da empresa (expressa através de suas políticas). A decisão de assumir-se ou não, naturalmente, caberia ao colaborador. A empresa, no entanto, procura apenas garantir que, caso a decisão de assumir seja tomada, isso aconteça dentro de um ambiente adequado.

O estudo de BUTTON (2001), aliás, constatou correlação negativa entre políticas afirmativas voltadas ao público GLBT e a percepção de discriminação protagonizada por colaboradores pertencentes a minorias sexuais. Isso significa que o estudo sugere que políticas que reconhecem e afirmam a existência de colaboradores GLBTs de certa forma comunicam também que tais pessoas são membros valorizados dentro da organização e têm o direito de ser tratados com equidade.

Embora a constatação possa parecer óbvia, ela corrobora a observação feita pelo contato da IBM: ao valorizar o colaborador GLBT, cria-se um ambiente favorável a atrair mais integrantes desses grupos, que

podem ajudar as organizações a crescer e a melhorar, porque desafiam as pressuposições básicas relativas a funções, estratégias, operações, práticas e procedimentos. Ao fazer isso, são capazes de dar mais de si para o trabalho, o que proporciona maior identificação com a atividade que realizam e maior dedicação à organização, “dando início a um círculo virtuoso”. (SIQUEIRA et al, 2006, p. 3)

E podemos ir mais além: tais ações, voltadas essencialmente para o público interno, podem ter repercussões bastante positivas no público externo. O mesmo contato da IBM ressaltou a existência de uma “mídia espontânea” que surgiu concomitantemente às práticas inclusivas de GLBTs na empresa: conforme a mídia divulgou as ações da IBM nesse sentido, a empresa passou a ser mais procurada por organizações voltadas ao público ou geridas por GLBTs, ampliando consideravelmente sua carteira de clientes.

E não só clientes GLBTs podem ser atraídos por tais medidas. Qualquer ação de valorização da diversidade pode ser vista pelo mercado como um sinal de que a organização procura atuar dentro de padrões socialmente justos e, assim, diferencia-se. Um exemplo bastante ilustrativo foi quando um gerente geral estava para fechar um importante contrato para a IBM e entregou seu cartão de visita para o possível cliente. Prontamente, foi abordado a fim de concluir o negócio. A razão: o cliente se encantou com a primazia da organização ao perceber que o cartão do tal gerente continha as informações também em inscrições Braille.

Muitas resistências, no entanto, ainda são encaradas pelas organizações e pelos seus colaboradores, e dos mais diferentes tamanhos. O Banco ABN AMRO Real tem um caso bastante pitoresco para ilustrar tal questão: teve problemas em estender o benefício do seguro saúde a parceiros do mesmo sexo porque o sistema da seguradora assinalava o gênero do(a) parceiro(a) automaticamente com o equivalente oposto ao do(a) colaborador(a). Foi necessária a intervenção de um programador para resolver tal questão. Algumas empresas seguradoras, também, recusaram-se a oferecer tal serviço, e foi necessário abrir novo processo de concorrência para preencher essa lacuna.

A empresa que fornecia a cobertura do plano odontológico, no entanto, foi ativamente atrás do Banco e ofereceu seus serviços também para parceiros do mesmo sexo, uma vez que tinha tomado conhecimento de que o ABN AMRO Real já tinha estendido o serviço do seguro saúde para tal público.

No que tange o público transgênero, no entanto, foi possível observar que ainda há muito que ser feito. Não havia, em nenhuma empresa, uma política clara específica para este grupo, que tem características e necessidades bastante distintas de gays, lésbicas e bissexuais. Há de se destacar que houve um caso em cada uma das três empresas de colaboradores interessados em mudar o nome de sua identificação na companhia para adequá-lo à sua identidade de gênero. Na Natura, o pedido foi negado, enquanto que na IBM e no Banco ABN AMRO Real os pedidos foram estudados e, por fim, atendidos.

6. Conclusões

A elaboração deste trabalho permitiu que se chegasse a algumas conclusões interessantes. Enquanto a gestão da diversidade cultural, em geral, vem sendo contemplada na agenda das organizações brasileiras desde o início da década de 1990, a questão da presença de gays, lésbicas, bissexuais e transgêneros no ambiente de trabalho só começou a entrar em pauta depois de 2000.

Como um reflexo dessa realidade, ainda há pouca literatura, no Brasil, acerca da condição de GLBTs no ambiente de trabalho. A maior parte dos materiais publicados no assunto provém dos Estados Unidos, que, apesar de poucas legislações federais favoráveis ao grupo, têm demonstrado forte e rápido avanço em direção à equidade de direitos no trabalho.

Outra conclusão encontrada é a de que condições de trabalho que acolham a identidade GLBT contribuem para o bom desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo GLBT, incrementando o comprometimento e a produtividade, se comparados às condições opostas.

Adicionalmente, ações internas voltadas para a diversidade sexual podem ter um impacto positivo na organização, pois têm o potencial de atrair novos talentos e clientes que se identifiquem como GLBT. Do outro lado, empresas que mantenham posturas contrárias ao

acolhimento de identidades GLBTs, correm o risco de repelir profissionais destes grupos e podem ter impactos negativos na imagem organizacional devido a isso.

Natura, IBM Brasil e Banco ABN AMRO Real possuem ações concretas voltadas à diversidade cultural. Apenas os dois últimos, porém, demonstraram possuir políticas específicas para GLBTs. As empresas pesquisadas tinham políticas relativamente claras para gays, lésbicas e bissexuais, mas havia pouca objetividade no posicionamento perante transgêneros.

Políticas de gestão de pessoas voltadas à diversidade sexual surgem nas empresas como uma forma de alinhar valores e princípios às práticas efetivas da organização. Na literatura, por outro lado, o enfoque é dado à afirmação da identidade humana como fator essencial ao bom desempenho e à auto-realização no trabalho.

Aparentemente, um forte indicador de busca de equidade por parte da organização é a iniciativa de se formar um grupo de discussão ou uma força-tarefa voltada para questões de diversidade sexual. Também parece haver correlação positiva entre a presença de políticas e práticas específicas voltadas à mulher e a criação de um espaço de trabalho favorável às manifestações GLBTs, ou seja: organizações mais femininas tendem a ser mais abertas a GLBTs.

Políticas de gestão da diversidade sexual no ambiente de trabalho devem atentar para não expor em demasia os contribuintes GLBTs, deixando-os com a sensação de “animais em um zoológico”. As iniciativas devem ser bem comunicadas, porém discretas na abordagem e respeitosas na discricção.

Maior profundidade de pesquisa é sugerida, no futuro, na exploração de dados quantitativos acerca das políticas e práticas de diversidade sexual das empresas brasileiras. Com base no roteiro de entrevista aqui usado, sugere-se realizar pesquisa com uma amostra mais extensa de organizações no Brasil, a fim de sondar o quanto a realidade de algum setor ou empresa específica se distancia dos demais, nos moldes da pesquisa anual realizada pela Human Rights Campaign Foundation (HRC FOUNDATION, 2006). Sugere-se também explorar mais profundamente quais foram os benefícios trazidos pela implementação de grupos de discussão ou forças-tarefa específicas para a discussão de temas GLBT dentro das empresas que deram tal passo adiante.

Por fim, este estudo demonstrou grandes e novos desafios para os gestores de pessoas, demonstrando que há sinais efetivos de mudanças nas políticas das empresas na direção apontada. Manter-se a par de tais mudanças pode ser um importante diferencial competitivo.

7. Referências Bibliográficas

- ADAMS, Eve M.; CAHILL, Betsy J.; ACKERLIND, Stacy J. A qualitative study of Latino lesbian and gay youths' experiences with discrimination and the career development process. *Journal of Vocational Behavior*, 66: 199-218. 2005.
- BAXANDALL, Rosalyn Fraad; GORDON, Linda; REVERBY, Susan. *America's Working Women: A Documentary History 1600 to the Present*. W. W. Norton & Company; Revised edition. May, 1995.
- BITTENCOURT, Soraya. *Uma vida de sucesso: como uma homossexual brasileira se deu bem na Microsoft*. Edições GLS, 2003.
- BOWEN, Frances; BLACKMON, Kate. Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice. *Journal of Management Studies*, 40 (6): 1393-1417. September 2003.
- BROWN, Trevor. Sexual orientation provisions in Canadian collective agreements. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 58 (4): 644-666 Fall 2003.

- BUTTON, Scott B. Organizational Efforts to Affirm Sexual Diversity: A Cross-Level Examination. *Journal of Applied Psychology*, 86 (1): 17-28. February 2001.
- COX, Taylor Jr. *Cultural Diversity in Organizations: theory, research and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.
- DE MASI, Domenico. *Futuro do Trabalho: Fadiga e Ócio na Sociedade Pós-Industrial*. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- DE MASI, Domenico. *Ozio Creativo: conversazione con Maria Serena Palieri*. Milano: RCS Libri S.p.A. 2000.
- DIAS, Jussara; PEREIRA, Cláudio Toledo; BARBOSA, Eduardo Luiz; CRUZ, Elizabete Franco. Sexualidade, uma dimensão humana com formas diversas de expressão. In: *Diversidade: avanço conceitual para a educação profissional e o trabalho – Ensaio e Reflexões*. Brasília: Ministério do Trabalho, 2002. pp. 97-108.
- DINIZ, Daniela. Chefe, eu sou gay. *Revista Exame*, São Paulo, 2 out. 2002. pp. 92-96.
- ETHOS, Instituto. *Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade*. São Paulo: Instituto Ethos, 2000.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 40 (3): 18-25. Jul./Set. 2000
- FRISKOPP, Annette; SILVERSTONE, Sharon. *Straight Jobs, Gay Lives: Gay and Lesbian Professionals, the Harvard Business School, and the American Workplace*. Fireside Books, 1996.
- GOVATTO, Ana Claudia Marques. *Diversidade corporativa: um novo fator de competitividade*. Disponível em:
<http://carreiras.empregos.com.br/carreira/administracao/planejamento/020301-diversidadecorporativa_vendamais.shtm>. Acesso em 22/08/2005.
- GRIFFITH, Kristin H.; HEBL, Michelle R. The Disclosure Dilemma for Gay Men and Lesbians: “Coming Out” at Work. *Journal of Applied Psychology*, 87 (6): 1191-1199. 2002.
- HRC FOUNDATION. *Corporate Equality Index: A Report Card on Gay, Lesbian, Bisexual and Transgender Equality in Corporate America*. Human Rights Campaign Foundation, 2005. Disponível em:
<http://www.hrc.org/Template.cfm?Section=Get_Informed2&Template=/ContentManagement/ContentDisplay.cfm&ContentID=28841>. Acesso em 13/09/2006.
- HRC FOUNDATION. *HRC | Corporate Equality Index*. Human Rights Campaign Foundation, 2006. Disponível em:
<http://www.hrc.org/Template.cfm?Section=Get_Informed2&CONTENTID=31668&TEMPLATE=/ContentManagement/ContentDisplay.cfm>. Acesso em 08/11/2006.
- McNAUGHT, Brian. *Gay Issues in the Workplace*. St. Martin's Griffin, 1994.
- McQUARRIE, Fiona A. E. Expanding the concept of diversity: discussing sexual orientation in the management classroom. *Journal of Management Education*, 22 (2): 162-172. Apr. 1998
- MENDES, Rodrigo Hübner. *Diversidade Humana nas Organizações: Entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 2005.
- ODENDAHL, Teresa Jean; O'NEILL, Michael. *Women and Power in the Nonprofit Sector*. Jossey Bass Nonprofit & Public Management Series, April, 1994.
- PRATES, Fábila. A Hora e a Vez Delas. *Revista Exame / Você S/A Edição Especial – 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar*, São Paulo, 2006. pp. 46-50.
- ROTOSKY, Sharon S.; RIGGLE, Ellen D. B. “Out” at Work: The Relation of Actor and Partner Workplace Policy and Internalized Homophobia to Disclosure Status. *Journal of Counseling Psychology*, 49 (4): 411-419. 2002.

- SIQUEIRA, Marcus Vinicius Soares; FERREIRA, Renata Costa; ZAULI-FELLOWS, Amanda. Gays no Ambiente de Trabalho: uma Agenda de Pesquisa. *Anais do XXX EnANPAD – Salvador/BA – Brasil*. 2006.
- SNYDER, Kirk. *Lavender Road to Success: The Career Guide for the Gay Community*. Ten Speed Press, 2003.
- THOMAS, David A. Diversity as Strategy: IBM expanded markets dramatically by promoting diversity in its own workforce. *Harvard Business Review*, September 2004.
- UNESCO. *Declaração universal sobre a diversidade cultural*. 2005. Disponível em <http://www.unesco.org.br/publicacoes/copy_of_pdf/decunivdiversidadecultural.doc>. Acesso em 13/09/2006
- VAN HOYE, Greet; LIEVENS, Filip. The effects of sexual orientation on hirability ratings: an experimental study. *Journal of business and psychology*, 18 (1): 15-30. Fall, 2003.
- WINFELD, Liz; SPIELMAN, Susan. *Straight Talk About Gays in the Workplace*. Harrington Park Press; 2nd edition, 2001.
- ZUCKERMAN, Amy J.; SIMONS, George F. *Sexual Orientation in the Workplace: Gay Men, Lesbians, Bisexuals, and Heterosexuals Working Together*. SAGE Publications, 1995.

ⁱ Tradução nossa.

ⁱⁱ Devido à diversidade de termos e definições usados para ilustrar a questão (raça, cor, etnia...), o autor usará, neste trabalho, as três expressões tomando como premissa que são sinônimas, sem o intuito de prejudicar grupo algum.

ⁱⁱⁱ O autor gostaria de deixar clara a distinção usada, neste trabalho, entre os conceitos de 'diversidade de gênero' (masculino x feminino) e de 'diversidade sexual' (heterossexuais, gays, lésbicas, bissexuais, travestis e transexuais)

^{iv} Neologismo que combina a palavra grega *phobos*, com o significado de medo e fobia, com o prefixo homo-, também grego. Aqui não com o seu significado original de o mesmo, mas como derivado da palavra "homossexual". O termo aplica-se comumente à aversão, ao desacordo, à desaprovação e à discriminação contra homossexuais e a homossexualidade. Atribui-se também aos indivíduos em quem se observam estes comportamentos.

^v Refere-se à condição de assumir-se GLBT (*coming out*) ou manter tal informação em sigilo (*in closeted*).

^{vi} Tradução nossa.