

## **Diversidade na Comunicação: As Percepções dos Colaboradores LGBTQI+ sobre as Campanhas Internas de Diversidade<sup>1</sup>**

Robson Oliveira dos Santos  
Universidade de São Paulo, São Paulo/SP

### **Resumo**

A diversidade tem sido uma prerrogativa fundamental no mundo contemporâneo, especialmente, no contexto das organizações. Porém, é preciso criticidade para avaliar como e com qual intenção a gestão da diversidade tem sido colocada em prática nas empresas. O presente trabalho utiliza campanhas LGBtqi+ realizadas por um banco brasileiro para entender se os grupos minorizados<sup>2</sup> percebem a aplicabilidade das ações implementadas pela instituição e se o dia a dia destes colaboradores foi afetado positiva ou negativamente. A princípio foi realizada uma recopilação da literatura especializada, em seguida uma pesquisa com alguns colaboradores LGBtqi+ e heterossexuais por meio da técnica qualitativa. Os resultados revelaram que ainda há uma lacuna entre os discursos das campanhas e as ações implementadas pela instituição.

### **Palavras-chave**

Comunicação organizacional; Diversidade; LGBTQI+; Instituições financeiras.

### **Introdução**

Atualmente questões que envolvem diversidade no ambiente de trabalho têm pressionado algumas organizações brasileiras ou multinacionais com sede ou filial no Brasil, comprometerem-se a adotar mudanças de gestão e seleção de funcionários, com o intuito de suprir ou corrigir a ausência de negros, mulheres, LGBtqi+ e outros em cargos estratégicos. Tal atitude das empresas tem como objetivo diminuir as desigualdades e manter equilíbrio e representatividade desses grupos de pessoas (ALVES, GALEÃO-SILVA, 2004).

As organizações atentas a esse cenário de mudança mundial, passaram a usar a comunicação organizacional de forma mais inclusiva, revisando suas políticas de recrutamento e seleção, investindo em palestras e treinamentos e aumentando a representatividade desses grupos no seu quadro de colaboradores, tudo isso para atender demandas dos seus públicos de interesse.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT) Comunicação Intercultural e Interseccionalidades, atividade integrante do XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

<sup>2</sup> Apresentado por Ferreira (2006), o termo “minorizados” é utilizado em substituição a “minorias” com o objetivo de ressaltar os ideais político-econômicos que deslegitimam determinados grupos, que, muitas vezes constituem numericamente a maior parcela da população, porém, por simplesmente não ocuparem os espaços de poder e de representação social, têm seus espaços de existência e direitos ignorados, como o caso de negros/pardos e mulheres.

Em 2018, uma grande instituição financeira brasileira iniciou campanhas internas que tratavam da diversidade, denominadas como Semanas da Diversidade. A cada semana um tópico diferente era abordado com palestras para os colaboradores considerados parte desses grupos minorizados, além de convidados, com o objetivo de tratar efetivamente a diversidade de gênero, sexual e racial.

Essas ações perduraram ainda em 2019 e devido ao sucesso da primeira iniciativa, foram realizadas duas edições da Semana da Diversidade LGBTQi+, que aconteceram em 2018 e julho de 2019.

Apesar do sucesso dos resultados apresentados e das interações tanto nas redes sociais quanto no portal corporativo e a participação nas ações da campanha, pouco foi levantado pela instituição financeira sobre as opiniões do grupo LGBTQi+ para identificar a percepção e a vivência dos funcionários a respeito as campanhas já realizadas.

Até o momento a empresa não conta com dados oficiais sobre o número de colaboradores que se consideram LGBTQi+. Esse fato motivou o pesquisador a realizar uma pesquisa qualitativa para entender como alguns dos funcionários LGBTQi+ da instituição financeira foram ou não impactados no seu dia a dia por meio das ações realizadas nos últimos anos e descritas acima. Também foram incluídos na seleção para esse estudo alguns colaboradores heterossexuais para se conhecer a opinião deles sobre as iniciativas de diversidade promovidas pelo banco.

Esse trabalho foi dividido em pesquisa bibliográfica e pesquisa qualitativa. No primeiro momento, foi realizada uma recopilação da literatura especializada apresentando os conceitos de comunicação organizacional, tentando aproximá-los da discussão sobre a diversidade e da dimensão LGBTQi+. Seguida da aplicação de pesquisa qualitativa que tratou de entender como foi a recepção e a disseminação dos conceitos apresentados durante esses eventos, por meio de entrevistas com alguns colaboradores.

## **2. Fundamentação teórica**

### **2.1. Comunicação como processo de produção de sentido**

Há um amplo campo científico sobre a comunicação organizacional e sua relevância nas interações humanas, seja entre indivíduos, grupos, como também em organizações e que desde muito tempo vem sendo destrinchado por diversos autores, como Ferrari (2016), Baldissera (2008), Marques e Mafra (2013) entre outros e que tem buscado compreender o

processo comunicacional, sua evolução e influências provenientes das inovações tecnológicas e sociedade.

Para Ferrari (2016) a comunicação é vista como um processo que ocorre ininterruptamente e sem que as pessoas possam ignorar, e da mesma maneira é perene e intrínseco à natureza humana. Dessa forma, os processos de comunicação podem ser definidos “como um conjunto de elementos interdependentes e dinâmicos que, de maneira multidimensional, atuam sinérgica e continuamente” (FERRARI, 2016, p. 145).

Partindo dessa conceituação, pode-se dizer que a comunicação tem um papel multidisciplinar ao mediar a rede de relacionamentos constituída por diversos grupos e pessoas com quem interage, e pode consolidar os negócios de determinada organização. Para facilitar o entendimento, encontramos a definição desse ponto na visão de Ashley (2002):

No contexto atual, a empresa que deseja a sua sustentabilidade a longo prazo precisa ter competência para ser excelente gestora de redes de relacionamentos entre diversos grupos de atores sociais, também conhecidos por stakeholders (demandantes de seus produtos, fornecedores, trabalhadores, gestores, acionistas, agentes financeiros, governo, comunidade local, ecossistema afetado pela sua operação, academia – ciência e tecnologia – e, certamente, todos eles enquanto famílias e indivíduos). (ASHLEY, 2002, p.5).

Com as diversas mudanças ocorridas na sociedade contemporânea nos últimos anos que impactaram diretamente as relações de poder no processo de comunicação, como por exemplo, as novas tecnologias, as organizações devem adotar novas possibilidades de relacionamento com os seus diversos públicos de interesse; ou seja, a comunicação nas organizações, deve ser um processo, como menciona Ferrari (2016, p. 145) “interativo e participativo, uma rede complexa de significados construídos e compartilhados, segundo o qual todos os atores podem ser ativos em todos os níveis de alcance”.

Sabendo que em uma organização, a comunicação e própria instituição são interdependentes, o aspecto relacional da organização é o que possibilita a construção de sentido nos seus processos comunicacionais e que a transforma em uma produtora de sentidos, no desenvolvimento do “diálogo ou do fluxo livre de palavras e de suas interpretações” (FERRARI, 2016, p. 145).

Ao permitir a participação e interação, a comunicação com a missão de conhecer, entender e direcionar informações de acordo com o objetivo geral da organização, ganha visão estratégica, passando a ser um processo contínuo de cocriação de significados (FERRARI, 2016) que ao serem decodificados influenciam seus agentes participativos, ao que se pode entender como um processo de diálogo que será discutido no próximo subitem.

## 2.2. Comunicação como processo de diálogo

O diálogo realizado entre a empresa, seus colaboradores e outros públicos de interesse, em que a mediação se dá pelas trocas, pela produção e pelo compartilhamento de saberes entre os seus interlocutores, ajuda a organização a ampliar e fortalecer oportunidades de negócios, e aos seus públicos a terem seus desejos, necessidades e interesses acolhidos e atendidos. Porém, de acordo com Marques e Mafra (2013, p. 86),

Em diálogos que se estabelecem em contextos cívicos e organizacionais, a intenção persuasiva de comunicação é ocultada dos interlocutores, mantendo-se relações assimétricas de produção de sentido e de poder. (...) sob a camuflagem de processos argumentativos e adversários, decisões são tomadas entre posições conhecidas em vez de incentivar a produção criativa do desconhecido e potencialmente mais vantajoso para a troca mútua.

De acordo com a visão de Marques e Mafra (2013) o diálogo não é algo simétrico, mas sim, um processo de negociação dialógica que não pode prescindir dos conflitos. Ou seja, nada é aceito naturalmente, mas sim depois de uma negociação.

Diálogo não como gesto voltado a harmonizar – no sentido de neutralizar divergências e não só apaziguá-las – a cena de interlocução organizacional, mas como instância capaz de torná-la espaço efetivo de trocas, de tratamento de problemas coletivos e de verificação conflitiva de uma pretensa igualdade entre os interlocutores – estes que, aliás, sempre se apresentam com distintos graus de assimetrias (MARQUES e MAFRA, 2013, p. 86).

O diálogo tem além do que foi discutido acima, tem o intuito de entender e criar vínculos com a corporação, fato que foi trazido nos estudos realizados sobre o comprometimento organizacional, havendo várias definições estabelecidas. As diversas definições de comprometimento organizacional podem ser agrupadas em três grandes categorias: as que têm em comum uma orientação afetiva, as que são baseadas em custos e as que implicam uma responsabilidade moral por parte do indivíduo em relação à organização (MEYER e ALLEN, 1997, p. 12). Por outro lado, o comprometimento pode ser classificado em função do objeto para a qual está orientado: ocupação, função, organização, carreira, mudanças organizacionais, objetivos, estratégias, sindicato e família.

As diversas definições têm em comum considerarem o comprometimento organizacional como uma ligação psicológica entre o indivíduo e a organização e que “... (a) é uma força estabilizadora ou facilitadora, que (b) dá direção ao comportamento” (MEYER e HERSCOVITCH, 2001, p. 301), ou ainda, confere sentido de pertencimento social ou organizacional (WEICK, 1995).

Para a relação que se estudará em seguida, entende-se a importância dos colaboradores com um comprometimento afetivo elevado tornando-os entusiasmados com o trabalho que

realizam e empenhados em contribuir para o sucesso da instituição, (MEYER e ALLEN, 1997), não perspectivando a sua saída da empresa (MEYER et al., 2002).

### **2.3. Comunicação nas organizações**

Como já dito anteriormente, a organização e os processos de comunicação são interdependentes, pois como área multidisciplinar, a comunicação tem o papel de mediar os interesses dos diversos públicos que se relacionam com a empresa (FERRARI, 2016, p. 145). Sendo o diálogo um processo de comunicação interativo e ao mesmo tempo participativo, constroem-se uma rede de significados, através das trocas e compartilhamentos, “segundo o qual todos os atores podem ser ativos em todos os níveis de alcance” (FERRARI, 2016, p. 145).

Segundo Ferrari (2016) entende-se que o processo de comunicação nas organizações é voltado aos relacionamentos criados pela direção da instituição e direcionado a seus públicos, que além de definir as estratégias, são responsáveis pelas políticas, normas e toda a identidade da organização. A partir do momento que a comunicação se vale do seu papel estratégico de construtora junto com a empresa e não mais com função meramente instrumental, transforma-se em essencial para as organizações, com função de extrema importância para a sobrevivência da instituição, como coloca Ferrari, fazendo

uma analogia, definindo a comunicação para as organizações como o seu “sistema nervoso central”. Dessa forma, enfatizamos a comunicação como o fluxo vital que alimenta a organização, o nexos entre a empresa e seu entorno, o vínculo entre a organização e o mercado e, por fim, seu papel de administrar as relações com os públicos (FERRARI, 2016, p. 146).

Sabendo que a sociedade, organização e indivíduo são partes do mesmo todo. Como diz Baldissera (2003, p. 118), “a organização, como parte da sociedade (...), não se apresenta refratária a ela; não é deslocada da sociedade. Assim como a organização se realiza na sociedade, a sociedade manifesta-se nela”.

Por isso, a comunicação organizacional passa a ser definida como um processo que tenta o equilíbrio entre as estratégias definidas pela alta direção da corporação, como visão e missão, e as aspirações de todos os colaboradores e outros públicos de seu interesse, permitindo a satisfação de todos os lados, tanto os públicos quanto da organização (FERRARI, 2016, p. 145). Mesmo que para tal, as empresas possam construir estruturas de linguagem e ideologias em suas comunicações, com o intuito de ocultar e ao mesmo tempo se valer dos símbolos de poder e dominação que exercem em relação aos outros interlocutores.

O sucesso das distorções depende de assimetrias de comunicação produzidas por relações de poder entre falantes e ouvintes. Assim, formas estratégicas de comunicação

frequentemente permanecem escondidas dentro de formas presumidamente abertas de interação e diálogo (MARQUES e MAFRA, 2013, p. 86).

Enfim, a comunicação organizacional tem função estratégica e fundamental para as corporações, sendo um mecanismo de interação e mediação com os seus públicos, com o intuito de manter a relevância e domínio perante ao seu mercado de atuação, tende a atender aos diversos interesses, tanto dos seus públicos, quanto aos seus próprios. É um processo bastante desafiador, em uma sociedade cada vez mais plural e exigente que pressiona as organizações para atender aos seus interesses, como atualmente tem feito em relação às questões de diversidade, que será tratada no próximo item.

Erro! Indicador não definido.

#### **2.4. Entendendo o alfabeto em LGBTQi+**

A diversidade pode ser formada por diversos grupos que tem características similares entre seus integrantes, mas tais características podem divergir de outros grupos. Esses indivíduos podem ser agrupados sob várias perspectivas, de acordo com a abordagem científica utilizada, como nos apresenta Blaine (2013) demográfica, política, ideológica, psicológica e de justiça social. Mesmo entendendo que elas são complementares e interdisciplinares, pois se relacionam com a individualidade social de cada um.

Sabendo que o foco desse trabalho, é entender as percepções dos indivíduos minorizados da dimensão LGBTQi+, mesmo que alguns membros desse grupo tenham intercessões com outros grupos minorizados, será apresentado, a seguir, as definições sobre as características da sexualidade e comportamento desses indivíduos LGBTQi+.

Com intuito de unir e representar os integrantes da comunidade GLS (Gays, Lésbicas e Simpatizantes), a sigla foi criada e amplamente popularizada na década de 1990. Com o passar dos anos, percebeu-se que a letra S, referente a simpatizantes, não representava adequadamente uma parte do grupo, pois era ampla demais, abarcando bissexuais ou heterossexuais que podiam apoiar a causa, dentre outros, além de reduzir o protagonismo dos minorizados que integravam o grupo. Acabou sendo trocada pelas letras de B, de bissexuais e T de transexuais, agora como GLBT (Gays, Lésbicas, Bissexuais e Transexuais) (OTTO, 2019).

Nos últimos anos, novas discussões foram trazidas acerca de gênero e sexualidade, fazendo com que a sigla fosse mais uma vez repensada. Dessa vez é sugerida a sigla LGBTQi+, que engloba de forma resumida e aplicável socialmente no dia a dia das pessoas, as diversas variantes encontradas na comunidade, de acordo com Pedro HMC (2016, p. 169), dono do canal no *Youtube* Põe na Roda, diz em seu livro, “além da sigla LGBTQ, existem muitas letras e nomes

que dizem respeito não apenas à orientação sexual (lésbica, bi, gay, assexuado etc.), mas à identidade de gênero (transexual, travesti, cis, gender-fluid etc.) e ainda ao comportamento das pessoas (drag, crossdresser etc.)”.

Diante de tantas variantes, o Quadro 1, apresenta uma visão mais didática sobre o significado das letras que compõem a última sigla abraçada pela comunidade do grupo minorizado:

**Quadro 1:** Detalhamento da sigla LGBTQi+

L	Lésbicas	Mulheres cisgênero que se atraem por outras mulheres.	Diz respeito a orientação sexual
G	Gays	Homens cisgênero que se atraem por outros homens.	
B	Bissexuais	Pessoas que se atraem por dois ou mais gêneros.	
T	Transexuais	Pessoas que não se identificam com o seu gênero de nascença.	Diz respeito ao gênero
Q	Queer	Pessoas que não se identificam com os padrões da sociedade heterossexual cisgênero e transitam entre gêneros, sem também necessariamente concordar com tais rótulos.	
I	Intersexuais	Conhecidos antigamente de hermafroditas (devido a conotação negativa, mudou-se o nome), são pessoas que nasceram com características de ambos genitais, masculino e feminino.	
+	Outras letras	Representa todas as demais letras da, por enquanto, sigla LGBTQi+, como o “A” de assexualidade e o “P” de pansexualidade.	Agrupamento de outros grupos

Fonte: Elaboração própria.

O Quadro 1 apresenta de forma mais visual e didática a formação do termo adotado por esse trabalho, onde as três primeiras letras LGB de LGBTQi+ referem-se à orientação sexual, ou seja, a direção do desejo afetivo e erótico de uma pessoa, que pode ser, por exemplo, pelo sexo oposto (heterossexuais), pelo mesmo sexo (lésbicas e gays) ou por ambos (bissexuais) (HMC, 2016, p.162).

Já o bloco com as letras seguintes, TQI de LGBTQi+ referem-se à identidade de gênero, ou seja, nesse caso é com qual gênero o indivíduo se identifica, masculino ou feminino e, não se relaciona ao órgão sexual e nem aos papéis sexuais (HMC, 2018, p. 160).

Por último, o sinal de mais da sigla LGBTQi+, compreende todas as outras variações da sexualidade humana, tanto as conhecidas hoje e as que podem ainda surgir, que além da orientação sexual e identidade de gênero, incluem, por exemplo, o comportamento das pessoas (HMC, 2016, p.170) ou comportamentos diferentes do que seria tratado como comum, como os pansexuais que sentem atração sexual e ou amor por outras pessoas independentemente de sua identidade de gênero ou sexo, e podem se envolver, por exemplo, com uma pessoa transgênera ou uma pessoa sem gênero definido (O QUE É..., 2017).

Convém ressaltar que o Quadro 1 não esclarece a totalidade de termos que envolve os estudos sobre gênero e sexualidade, tampouco se propõe a ser guia definitivo sobre o assunto. Além disso, algumas classificações, como dito anteriormente, como todas as classificações de

diversidade, são consequência da identidade social individual de cada ser, podendo atribuir a si outras possibilidades de denominação e narrativas, mais condizentes com a realidade que experimentam.

Conclui-se que a comunicação organizacional tem uma relação estreita com a diversidade e suas dimensões, na medida em que funciona como mecanismo de interação e mediação com os seus públicos com o papel de disseminar a cultura e iniciar o debate sobre a consciência do respeito pelas diferenças. Alinhando-se as estratégias de criar comprometimento ao abraçar causas e iniciativas de mudança social.

O próximo item será sobre a metodologia empregada para realização da pesquisa qualitativa e das etapas envolvidas neste processo, além de discutir os principais resultados encontrados.

### 3. Metodologia

Para alcançar o objetivo proposto, foi utilizada pesquisa de natureza exploratória com método qualitativo, uma vez que a abordagem qualitativa ajuda a entender de que forma as pessoas veem significados a partir de um problema de pesquisa (Creswell, 2009).

Para tal, foram realizadas entrevistas presenciais com perguntas baseadas em um roteiro estruturado de questões abertas, pois, de acordo com Marconi e Lakatos (2007), a entrevista é um procedimento utilizado na investigação social para coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico de determinada situação.

Como instrumento de entrevista foram utilizados dois roteiros, de acordo com a identificação de cada respondente, como pessoas LGBTQi+ e pessoas heterossexuais. O roteiro para pessoas LGBTQi+ contou com 14 perguntas e o segundo roteiro com 12 perguntas principais, que tinham como intuito, identificar as respostas que se relacionam aos objetivos desse estudo.

Participaram 19 colaboradores, sendo que treze são LGBTQi+ e seis heterossexuais. Foram selecionados independentemente de sua idade ou cargo, mas sim, pela proximidade com o pesquisador, uma vez que não havia tempo cronológico para utilizar outro tipo de critério de escolha das pessoas. O Quadro 5 apresenta o perfil dos participantes da pesquisa qualitativa:

**Quadro 2:** Perfil dos entrevistados

Colaborador	Como se identifica	Idade	Tempo de empresa
C1	Homem gay	25	3 anos
C2	Mulher lésbica	26	3 anos
C3	Homem bissexual	26	4 anos

C4	Mulher pansexual	24	2 anos
C5	Homem gay	34	11 anos
C6	Homem gay	29	2 anos
C7	Mulher lésbica	26	3 anos
C8	Homem gay	26	9 meses
C9	Homem gay	36	5 anos
C10	Mulher bissexual	28	5 anos
C11	Homem gay	30	8 anos
C12	Homem gay	32	12 anos
C13	Homem gay	43	6 anos
C14	Mulher heterossexual	40	15 anos
C15	Mulher heterossexual	20	9 meses
C16	Homem heterossexual	34	1,5 ano
C17	Homem heterossexual	24	2 anos
C18	Homem heterossexual	40	12,5 anos
C19	Mulher heterossexual	27	2 anos

Fonte: Elaboração própria.

O Quadro 5, mostra que os respondentes são de idades variadas, porém concentrou-se apenas nos pólos administrativos da sede da instituição financeira. Neste local, era possível para os colaboradores assistirem e participarem das ações presencialmente, diferentemente dos demais funcionários, que só tiveram acesso as campanhas via Youtube.

O pesquisador tem clareza de que os resultados de sua sondagem podem causar um viés de percepção dos colaboradores, seja pela distância geográfica, falta de proximidade com os grupos minoritários que organizaram as campanhas, entre outros motivos.

## 4. Análise dos resultados

### 4.1. Noções sobre a diversidade

As perguntas sobre diversidade tinham o propósito de entender do grupo LGBTQi+ como é ou foi o processo de “saída do armário” - momento em que o indivíduo LGBTQi+ informa aos demais sobre a sua condição sexual, antes ou depois de fazer parte do quadro de colaboradores da instituição, assim como sobre as possíveis dificuldades encontradas posteriormente a esse processo. Quanto ao grupo de heterossexuais buscou-se conhecer o nível de empatia para com os colaboradores LGBTQi+ e a noção sobre o assunto pelos respondentes.

Entre os treze respondentes do primeiro grupo, sete se declararam LGBTQi+ após entrar no banco e o fator para demora, segundo a maioria era o medo por desconhecer as consequências de se assumir. Tal atitude fica evidente no relato do entrevistado C1 quando afirmou: “parte da minha família sabia e antes do banco eu era retraído, pois na empresa anterior havia muito preconceito e não me senti a vontade. Aqui na *instituição financeira*<sup>3</sup> não sabia

<sup>3</sup> Com intuito de preservar os colaboradores participantes da pesquisa, foram substituídas as menções ao nome da empresa analisada pela natureza da instituição.

como era e então fiquei na minha, até entender como era, e devido a gestão e a equipe de trabalho me soltei e me assumi primeiro na *instituição financeira* e depois para minha mãe”.

A atitude dos colaboradores LGBTQi+ demonstrou que a demora e a insegurança, pode ser atribuída também aos gestores desses colaboradores, que não propiciaram clima acolhedor e seguro para a manifestação da identidade de cada indivíduo, como dizem de forma direta os entrevistados C12 “Já trabalhei com gestores muito machistas e tinha medo de ser prejudicado” e entrevistado C13, “por ter gestores mórmons e não saber como ele lidaria com a informação.”

O grupo de heterossexuais foi questionado sobre a sua percepção em relação a inserção da diversidade no dia a dia da sociedade e para três dos seis entrevistados, esse é um processo que já foi iniciado, mas ainda está em transformação, conforme relato da respondente C19 que afirmou: “a diversidade existe e está incorporada na sociedade. Acho que estamos caminhando para uma melhor “aceitação” das pessoas (coloco entre aspas porque ninguém precisa aceitar ninguém, deve-se respeitar todos)”

Para os outros três heterossexuais esse processo ainda não é uma realidade por falta de conhecimento, por preconceito ou ainda por uma pressão da classe dominante que, nessa situação, pode-se supor que se trata da cultura heteronormativa da sociedade atual. Essas situações de certa forma, estão de acordo com Hall (2003) quando diz que as identidades diferentes entram num jogo de poder ao tentarem demarcar a sua superioridade e exclusão em deferência ao outro.

Quando o grupo LGBTQi+ foi questionado se o fato de ser LGBTQi+ influenciava de alguma forma no relacionamento com seus colegas de trabalho, sim foi a resposta de cinco dos treze entrevistados.

Essa resposta denota o preconceito velado dos outros grupos em relação aos LGBTQi+, fazendo com que as atitudes não coincidam com o discurso desses funcionários, conforme abordou o entrevistado C2 “inconscientemente sim. Algumas coisas melhoraram e outras pioraram. Agora que sou assumida acham que sou ativista só porque as vezes corrijo algumas brincadeiras e por ser LGBT acreditam que sou promíscua.”

Confirmando a hipótese que os discursos podem ser diferentes das atitudes, ao questionar as pessoas do grupo de heterossexuais sobre a presença de pessoas LGBTQi+ nas organizações, a maioria respondeu sobre a importância de se contar com colaboradores diversos no quadro de funcionários das empresas.

Em contrapartida ao questionar o grupo LGBTQi+ se a sua condição sexual influenciaria nas suas avaliações de resultado ou no encarecimento dentro da instituição, seis dos treze

entrevistados responderam que isso não os atrapalharia, dando credibilidade aos processos de meritocracia praticados pelo banco.

#### **4.2. Percepções sobre as campanhas de diversidade**

Esse bloco de perguntas tinha como objetivo entender qual a avaliação geral sobre as campanhas das Semanas de Diversidade LGBTQi+, assim como as considerações de alguns colaboradores LGBTQi+ sobre o diálogo criado pelas campanhas e possíveis impactos gerados pelas ações no dia a dia desses colaboradores. Entre os funcionários do grupo de heterossexuais pretendia-se entender, além da avaliação geral e possíveis sugestões, se houve alguma mudança comportamental e ou de atitude em relação às ações das campanhas de diversidade.

Numa escala com as opções ótimo, bom, regular e não gostei, de forma geral, 17 dos 19 respondentes avaliaram as campanhas como ótima ou boa, e de forma concentrada, a opção ótima foi indicada por cinco dos seis entrevistados do grupo de heterossexuais.

Para o grupo minorizado as campanhas não foram totalmente eficientes, como mencionou o respondente C2 quando afirmou que: “acho que faltou incentivo da gestão para as pessoas assistirem, alguns gestores dizem, veja no Youtube depois (tirando a oportunidade de tirar dúvidas e discutir o assunto). Outra crítica, é sobre que o banco focou muito sobre significar as letras de LGBt+ ao invés de explicar as questões de respeito.”

Dentre os relatos sobre a avaliação das campanhas, o colaborador C4 mencionou uma situação de homofobia que ocorreu no portal interno da empresa, assim como a falta de normas e políticas internas claras sobre a postura esperada dos colaboradores em relação aos grupos minorizados e também a falta de penalidades por desvios de conduta que denotem homofobia: “Levantaram uma bola, mas quando ocorre algo como no portal corporativo, não tomaram atitudes cabíveis”.

Isso expõe e demonstra como as Semanas de Diversidade LGBTQi+ de 2018 e 2019 são estratégias usadas pela empresa para gerar diálogos, ocultando as intenções persuasivas dos outros interlocutores, como trata Marques e Mafra (2013):

Diálogo não como gesto voltado a harmonizar – no sentido de neutralizar divergências e não só apaziguá-las – a cena de interlocução organizacional, mas como instância capaz de torná-la espaço efetivo de trocas, de tratamento de problemas coletivos e de verificação conflitiva de uma pretensa igualdade entre os interlocutores – estes que, aliás, sempre se apresentam com distintos graus de assimetrias (MARQUES e MAFRA, 2013, p. 83).

A percepção do público LGBTQi+ sobre as campanhas de Diversidade foi de que a maioria dos colaboradores que participaram durante os painéis eram os próprios LGBTQi+ e

quem deveria ter participado e aprendido algo eram as pessoas heterossexuais, que compareceram em número bem inferior.

Fato que confirmamos quando perguntamos aos colaboradores do grupo de heterossexuais sobre a participação nos painéis ou palestras e a resposta obtida foi que apenas dois dos seis pesquisados participaram, enquanto a maioria dos colaboradores do grupo LGBTQi+ conseguiu participar.

Quando questionamos aos colaboradores LGBTQi+ se eles perceberam alguma mudança no relacionamento com os colegas da sua própria área e em relação ao banco como um todo após o início das Semanas de Diversidade LGBTQi+ para a maioria houve pequenas mudanças e o início de um novo momento para a instituição, uma vez que com as campanhas a instituição financeira demonstra um posicionamento de respeito aos grupos minorizados na sua comunicação, inibindo assim, atitudes preconceituosas dos colaboradores.

Aqui denota-se a importância em atender as demandas dos públicos de interesse da instituição, que com as campanhas de diversidade, reforça a sua imagem de empresa socialmente responsável, assim como menciona Marques e Mafra (2013, p. 85) “fóruns de diálogo têm sido criados em contextos cívicos e organizacionais – assim como estudos acerca dos modos como são criadas e recriadas regras e princípios para seu funcionamento inclusivo, paritário e reflexivo”.

Mas como reflexo que somos da sociedade em geral, na opinião do colaborador C7, a instituição ainda tem um grande caminho pela frente: “as pessoas começaram a falar mais sobre o tema e pude contribuir para esclarecer pontos por conta da minha vivência. [Mas ainda] O banco como um todo precisa mudar um pouco mais, como somos reflexo da sociedade, ainda temos um longo caminho a percorrer”.

Já na visão do grupo de heterossexuais, os entrevistados ao serem questionados se os relacionamentos haviam mudado após o início das campanhas, a maioria concordou que houve mudanças, como no depoimento do respondente C14 quando mencionou que: “melhorou muito, principalmente para alguns que demonstravam preconceito e, para mostrar que podemos falar mais abertamente sobre o tema dentro da empresa. E senti que alguns colegas LGBTQs (que antes se sentiam constrangidos em se assumir ou falar sobre o tema), pudessem finalmente se sentir bem.”

Por fim, questionamos a dois dos seis colaboradores do grupo de heterossexuais que participaram das Semanas de Diversidade LGBTQi+ se haviam mudado de opinião ou percepção e as duas repostas foram positivas, mas com entendimento um pouco diferente, quando respondente C15 diz: “me imaginei em situações que nunca passei por ser hétero e doeu na

alma entender algumas das situações que acontecem apenas pela orientação pessoal de cada um.”, o colaborador C16 diz: “não mudou minha opinião, mas ampliou minha visão”.

Percebe-se que, apesar dos esforços iniciais, ainda há um longo caminho a ser percorrido, pois a aceitação do grupo minoritário LGBTQi+ depende de uma mudança na cultura organizacional, que envolve valores, preconceitos e estereótipos que foram inculcados nas pessoas durante toda a vida.

Ainda existem algumas pontas soltas, como a falta de normas e políticas internas claras sobre a postura esperada dos colaboradores em relação aos grupos minorizados e também a falta de penalidades por condutas homofóbicas, por exemplo, denotando a certa incoerência entre o discurso praticado do banco e as suas ações efetivamente,

É mais prático admitir a diferença entre as pessoas na força de trabalho, aceitando-a como um fato, e, simultaneamente, criar estratégias para controlá-la. Assim sendo, a diferença é explicitada, mas de modo reduzido. O contexto da diferença, sua história e seu lugar social, não são discutidos; há apenas um conjunto de técnicas para lidar com um fato tomado como absoluto. A gestão da diversidade passa a integrar o conteúdo da ideologia tecnocrática (Alves e Galeão-Silva, 2004, p. 27).

As campanhas podem ser vistas como o início de um processo que precisa ser acompanhado pela direção da instituição financeira e que abre uma oportunidade para a inclusão seguida da mudança de comportamento dos colaboradores.

## **5. Considerações finais**

O tema sobre diversidade nas organizações e, especificamente do público LGBTQi+, surge nesse trabalho com o intuito de tentar entender e associar o papel da Comunicação Organizacional como intermediadora dos interesses das corporações, assim como das pressões da sociedade e condutora das transformações necessárias para inclusão e acolhimento dos grupos minorizados. Com essa visão tenta-se aproximar e aumentar a discussão desses assuntos da área de Comunicação que por ser naturalmente multidisciplinar, aproxima temas diversos à discussão e entendimento, mesmo que isso não seja assunto tão recorrente entre os estudos relacionados a essa disciplina.

As entrevistas com os colaboradores LGBTQi+ ressaltam as dificuldades encontradas pelos funcionários por se sentirem limitados e restringidos de serem o que realmente são. Quando não escondem sua condição como LGBTQi+ se sentem obrigados a “sair do armário” toda vez em que se apresentam a um novo grupo de trabalho ou área.

Essas situações pontuam a necessidade de cuidado com que as equipes de Comunicação Organizacional, juntamente com as demais áreas devem ter ao construir a linguagem das comunicações das campanhas de diversidade para diferentes áreas.

Durante as entrevistas também foi percebido a importância do papel da gestão no acolhimento e tratamento dos colaboradores LGBTQi+ como exemplo para os demais funcionários. Dessa forma, sugere-se estruturar esses tipos de campanhas de forma verticalizada, ou seja, sensibilizando primeiramente a alta direção para em seguida o restante da população da instituição.

Há um grande desafio para Comunicação Organizacional da instituição financeira que, necessita cada vez mais de profissionais interdisciplinares com bagagem suficiente para tratar de questões que esbarram, como por exemplo, na sociologia e ou psicologia. Quando por exemplo, deveria ter havido a necessidade de desenvolver ações para aumentar o número de participantes heterossexuais nas palestras e painéis das campanhas de diversidade LGBTQi+ promovidas pela instituição.

Pode-se entender que as campanhas foram importantes por trazer um posicionamento da instituição em relação ao tratamento e o acolhimento para com a população LGBTQi+, tanto entre seus colaboradores, clientes e outros públicos. Porém é apenas um início de um trabalho que deve ser diariamente cuidado para que o discurso seja colocado em prática, isso se a instituição tiver interesse genuíno em educar os colaboradores para essa nova realidade, devido a complexidade do assunto.

Por fim, com esse estudo, pode-se também comprovar alguns apontamentos da literatura, sobretudo no que diz respeito as diferenças entre as intenções e as ações. Pois ao acontecerem desvios de conduta de colaboradores, como a situação citada pelo respondente C4 – que não pode ser averiguada pelo autor, em que houve um ato de homofobia e não houve consequências conhecidas ao colaborador transgressor.

Sabendo que esse trabalho não tem a intenção de ser um guia definitivo e conclusivo sobre o assunto, mas ser uma reflexão provocadora para que outros pesquisadores venham a desenvolver novos e futuros estudos sobre o tema diversidade na Comunicação Organizacional. Considerando que o tema diversidade ainda é relativamente novo no Brasil, fica como sugestão de complemento a esse estudo, um aprofundamento das pesquisas, como definição de amostra, tanto na empresa pesquisada como em outras empresas nacionais que tenham desenvolvido ações que tratem a diversidade LGBTQI+.

## Referências

- O que é pansexual?: **Entenda o significado dessa orientação sexual**. Universa UOL. 2019. Disponível em: <https://www.uol.com.br/universa/noticias/redacao/2019/07/23/o-que-e-pansexual-entenda-o-significado-dessa-orientacao-sexual.htm>. Acesso em: 12 Dez. 2019.
- ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.
- ASHLEY, Patrícia Almeida. A consistência entre discurso e prática. In: GARCIA, Bruno Gaspar et al. **Responsabilidade social das empresas: a contribuição das empresas**. São Paulo: Petrópolis, 2002.
- BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **O diálogo possível: Comunicação Organizacional e Paradigma da Complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.
- BLAINE, Bruce Evan. **Understanding the Psychology of Diversity**. 2. ed. London, UK: SAGE Publications, Inc, 2013.
- CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches**. Los Angeles: Sage, 2009.
- CURVELLO, João J. A. Estudos de comunicação organizacional: entre a análise e a prescrição. In: NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, 2002, Salvador. **Anais do XII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. Salvador: INTERCOM, 2002.
- FERRARI, Maria Aparecida. Comunicação intercultural: perspectivas, dilemas e desafios. In: **Comunicação, Interculturalidade e Organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Porto Alegre: EdIPUCRS, 2016.
- HMC, Pedro. **Um livro para ser entendido**. São Paulo: Editora Planeta, 2016.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas. 2007.
- MARQUES, Angela C. Salgueiro; MAFRA, Rennan L. Martins. Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência. In: **Revista Organicom**. V.10, n.19, p. 82-94, 2013.
- MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. **Commitment in the workplace: Theory, research, and application**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1997.
- MEYER, J. P.; HERSCOVITCH, L. **Commitment in the workplace: Toward a general model**. Human Resource Management Review, p. 299-326, 2001.
- MEYER, John P. *et al.* Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. **Journal of Vocational Behavior**, v. 61, n. 1, p. 20-52, 2002.
- OTTO, Isabella. **Você sabe o que significa a sigla LGBTQI+?**. Capricho. Disponível em: <https://capricho.abril.com.br/vida-real/voce-sabe-o-que-significa-a-sigla-lgbtqi>. Acesso em: 18 Set. 2019.
- Weick, K. E. **Sensemaking in Organizations**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 1995.