

COMPROMISSO COM A DIVERSIDADE OU GESTÃO DA IMAGEM? UMA ANÁLISE DAS EMPRESAS FILIADAS AO FÓRUM DE EMPRESAS E DIREITOS LGBTI+

Ricardo Henry Dias Rohm¹

José Otávio Alcantara Lucas Martins²

Gabriel de Souza Valuano³

RESUMO

Objetivou-se analisar o compromisso empresarial com a comunidade LGBTQIA+ no Brasil. Utilizou-se de método misto de análise de conteúdo (VERGARA, 2005) para investigar a midiaticização de ações de gestão da diversidade sexual de empresas filiadas ao Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+. Realizou-se uma pesquisa documental em duas etapas a fim de identificar as empresas de maior visibilidade e a frequência estatística das ações empresariais pró-diversidade. Com base na crítica à gestão da diversidade, foi constatada a precariedade da divulgação das ações das empresas quando em comparação ao compromisso social firmado, especialmente nas que se referem às pessoas transgênero. Por fim, os resultados caracterizaram o provável cenário em que as empresas não divulgam determinada ação porque não a realizam, o que possibilitou a definição da Gestão da Imagem Organizacional.

Palavras-Chave: Compromisso social; Gestão da diversidade sexual; Minorias sexuais; Gestão da Imagem Organizacional; Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+.

¹ Pós-doutor em Humanidades Digitais e Ciências Sociais (2019) na Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg, Alemanha. Doutor em Administração pela EBAPE/FGV. Professor Associado na Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ), Brasil. Fundador e coordenador do PEP-Rohm – Programa de Estudos e Pesquisas em Desenvolvimento Humano, Formação de Lideranças Transformadoras e Governança Social, <http://pep-rohm.facc.ufrj.br>. E-mail: ricardorohm@gmail.com.

² Bacharelado em Administração na Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ), Brasil. Membro do PEP-Rohm – Programa de Estudos e Pesquisas em Desenvolvimento Humano, Formação de Lideranças Transformadoras e Governança Social, <http://pep-rohm.facc.ufrj.br>. E-mail: joseotavioalm@protonmail.com.

³ Bacharelado em Administração na Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ), Brasil. Membro do PEP-Rohm – Programa de Estudos e Pesquisas em Desenvolvimento Humano, Formação de Lideranças Transformadoras e Governança Social, <http://pep-rohm.facc.ufrj.br>. E-mail: gvaluano@protonmail.com.

¿COMPROMISO CON LA DIVERSIDAD O GESTIÓN DE LA IMAGEN? UN ANÁLISIS DE EMPRESAS AFILIADAS AL FÓRUM DE EMPRESAS E DIREITOS LGBTI+

RESUMEN

Este estudio tuvo como propósito analizar el compromiso organizativo con la comunidad LGBTQIA+ en Brasil. Se utilizó un método mixto de análisis de contenidos (VERGARA, 2005) para investigar la mediatización de las acciones de gestión de la diversidad sexual de las empresas afiliadas del Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+. Se llevó a cabo una investigación documental en dos pasos con el fin de identificar las empresas más visibles y la frecuencia estadística de las acciones empresariales a favor de la diversidad. Desde la crítica a la gestión de la diversidad, se observó la precariedad de la divulgación de las acciones de las empresas en comparación con el compromiso social firmado, especialmente en aquello que se refieren a personas transgénero. Finalmente, los resultados caracterizaron el escenario probable en el que las empresas no divulgan una determinada acción porque no la realizan, lo que permitió la definición de Gestión de la Imagen Organizacional.

Palabras clave: Compromiso social, Gestión de la diversidad sexual, Minorías sexuales; Gestión de Imagen Organizativa; Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+

COMMITMENT TO DIVERSITY OR IMAGE MANAGEMENT? AN ANALYSIS REGARDING THE AFFILIATED COMPANIES OF THE FÓRUM DE EMPRESAS E DIREITOS LGBTI+

ABSTRACT

The paper aimed to analyze the social commitment towards the LGBTQIA+ community in Brazil. It was used a mixed method of content analysis (VERGARA, 2005) to investigate the publicizing of sexual diversity management actions of companies affiliated to the Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+. A two-stage documentary research was conducted in order to identify the most visible companies and the statistical frequency of pro-diversity corporate actions. Based on the critics of diversity management, it was observed the precariousness of the companies' actions disclosure when compared to their social commitment, especially regarding transgender people. Finally, the results pointed out to a scenario in which the prominent companies do not disclose such actions because they do not perform it, which enabled the definition of Organizational Image Management.

Keywords: Social commitment; Sexual diversity management; Sexual minorities; Organizational Image Management; Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+.

INTRODUÇÃO

No Brasil, 27% das pessoas LGBTQIA+ já foram agredidas fisicamente por pertencer a esta comunidade (HEWLETT; YOSHINO, 2016). Trata-se do país em que mais se mata pessoas transgênero no mundo (QUEIROGA, 2018), no qual a morte de pessoas LGBTQIA+ por crime de ódio aumentou 342% desde os anos 2000 (SOUTO, 2018). As estatísticas evidenciam a manutenção de um sistema de opressão sobre essa comunidade, que encontra respaldo, inclusive, na inércia legislativa (FIGUEIREDO et al., 2020), reforçando o desafio e a necessidade de se colocar a temática da inclusão frequentemente em pauta.

Situada na área temática sobre a diversidade nas organizações, a presente pesquisa enfocou na diversidade sexual, ou seja, relativa aos grupos marginalizados e fora dos padrões hegemônicos da sociedade (CAPRONI NETO; SILVA SARAIVA; ALMEIDA BICALHO, 2014), ao tratar das pessoas Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros (LGBT). No entanto, usou-se o acrônimo LGBTQIA+ (OLIVEIRA JÚNIOR, 2015) correntemente adotado pela comunidade que inclui as pessoas *queer*, intersexuais e assexuais e demais identidades sexuais.

Estudos conduzidos por consultorias apontam acerca da realidade brasileira que 61% das pessoas LGBTQIA+ não assumem publicamente sua orientação sexual no ambiente de trabalho (HEWLETT; YOSHINO, 2016) e, neste mesmo ambiente, 25% já foram assediadas (JOHNSON, 2017). Tais dados estão alinhados com a discussão da literatura científica ao ter sido evidenciada a falta de confiança de profissionais LGBTQIA+ nas políticas de diversidade das organizações (CAPRONI NETO; SILVA SARAIVA; ALMEIDA BICALHO, 2014; DINIZ; CARRIERI; GANDRA; BICALHO, 2013; IRIGARAY; FREITAS, 2013) e o medo de se sofrer retaliação em virtude de “saída do armário” (CAPRONI NETO; SILVA SARAIVA; ALMEIDA BICALHO, 2014; CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014; DINIZ et al., 2013; POMPEU; ROHM, 2018; ROHM; POMPEU, 2014).

Esses estudos explicitam os desafios da desfavorável realidade da comunidade LGBTQIA+ nas organizações, corroborando com a crítica da gestão da diversidade apresentada por Alves e Galeão-Silva (2004). Outros autores avançam nessa crítica, mas com um enfoque na diversidade sexual. Destacam-se as contribuições de Saraiva e Irigaray (2009) acerca da prevalência de discursos que não se refletem em práticas efetivas e de Rohm e Pompeu (2015) que explicitaram a crítica do marketing da imagem corporativa sem contrapartida prática.

Por meio de entrevistas com executivos, Sales (2017) destacou as motivações utilitárias e instrumentais das empresas que se filiaram ao Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+. Em meio à discussão acerca da intencionalidade empresarial em relação às políticas de diversidade sexual, problematiza-se: o que as ações midiáticas demonstram sobre o compromisso publicamente firmado por empresas com a comunidade LGBTQIA+?

À luz dos aportes feitos por Sales (2017), o presente artigo buscou contribuir para a temática da diversidade sexual nas organizações ao analisar o compromisso empresarial para com a comunidade LGBTQIA+ no Brasil sob a ótica da visibilidade midiática que se adquire em decorrência do vínculo público à temática.

Em um país no qual os indivíduos LGBTQIA+ representam um mercado de aproximadamente 5,7 milhões de pessoas, com perspectiva de movimentar até 150 bilhões de reais por ano (JOHNSON, 2017), iniciativas pró-diversidade, tal como o Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ (SALES, 2017), parecem surgir como um caminho para as empresas conquistarem esse mercado. Isso ocorre, por exemplo, quando as lideranças e altos executivos se posicionam publicamente e declaram a “inclusão LGBTI+” como prioridade de suas empresas (FILIPPE, 2020).

Todavia, tal como apontado por Saraiva e Irigaray (2009), muitas empresas atuantes no Brasil abstêm-se de se aprofundar na real importância da diversidade sexual, objetivando exclusivamente conquistar legitimidade e admiração dos consumidores. Essa abstenção

torna-se ainda mais grave frente à realidade brasileira na qual, em 2018, 420 pessoas LGBTQIA+ morreram assassinadas ou por suicídio (SANTOS; BENEVIDES, 2019). Nesse contexto, ressalta-se a importância de se investigar até que ponto esse compromisso público afirmado pelos executivos se reflete em uma contrapartida prática na promoção dos direitos e respeito às minorias sexuais.

Mediante abordagem mista (CRESWELL; PLANO CLARK, 2018), tratou-se de uma pesquisa de natureza básica (SILVA; MENEZES, 2005) e descritiva ao usar de técnica padronizada de coleta de dados e de índices de frequência para a análise da amostra (GIL, 2008). Com o objetivo de analisar o compromisso empresarial para com a comunidade LGBTQIA+ no Brasil, o recorte da pesquisa considerou apenas empresas filiadas ao Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+, iniciativa de referência na temática no país (SALES, 2017). Foi realizada uma pesquisa documental, em duas etapas principais (GIL, 2008), a fim de, respectivamente, identificar as empresas de maior visibilidade e mapear as ações da amostra selecionada, atentando-se para a análise e descrição de características referentes à midiatização das ações empresariais.

Nas próximas quatro seções, revisou-se a bibliografia da temática de diversidade sexual nas organizações e a relação de compromisso das empresas com o tema. Em seguida, apresentou-se o percurso metodológico do artigo, para, em sequência à estruturação de critérios e à seleção da amostra, discutir os resultados levantados. Após analisado o alinhamento entre os documentos disponíveis em mídias digitais e o que as empresas compromissadas se propõem a fazer, evidenciou-se nos resultados, a partir de quatro contradições, o provável cenário em que as empresas em destaque não divulgam ou veiculam uma referida ação porque, em verdade, não a realizam. Ainda nos resultados, definiu-se o conceito de Gestão da Imagem Organizacional (GIO). Ao fim, foram apresentadas as limitações da pesquisa, sugestões de novos estudos e retomou-se os resultados para apresentar as contribuições teórica, social e prática que o presente artigo ofereceu ao problema pesquisado.

DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

A sustentação teórica do presente estudo é composta por três pilares. O primeiro versa sobre a crítica à gestão da diversidade desde a sua concepção à implementação de tais ações no Brasil, apontando para um cenário de instrumentalização da temática. O segundo se destinou a discutir o contexto de exclusão e discriminação enfrentado por funcionários LGBTQIA+ nas organizações, o que salienta, para além dos interesses econômicos das empresas, a importância de que políticas efetivas e diligentes de diversidade sexual sejam desempenhadas a fim de tornar os ambientes empresariais menos desfavoráveis.

Para que a diversidade sexual não se torne um mero recurso e tendo em vista a importância da construção de uma imagem corporativa legítima, faz-se necessário o engajamento social frente ao desafiador contexto de discriminação contra a comunidade LGBTQIA+ nas organizações brasileiras. O terceiro pilar discutiu o compromisso social das empresas com a diversidade sexual e uma das principais iniciativas no cenário brasileiro neste tema para uma gestão socialmente responsável. A figura abaixo sintetiza o percurso que se sucederá:

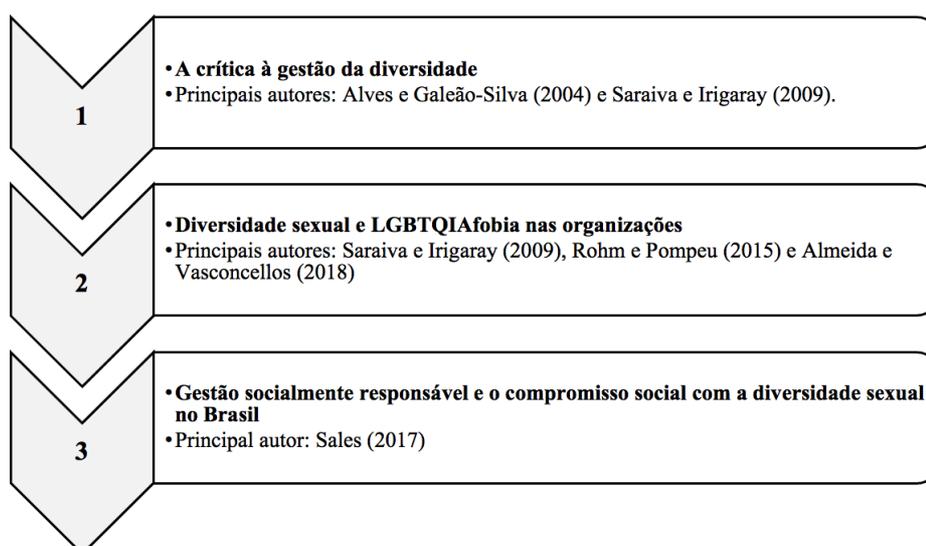


Figura 1: Fundamentação teórica da pesquisa, elaborada pelos presentes autores

A CRÍTICA À GESTÃO DA DIVERSIDADE

A literatura sobre a diversidade nas organizações é tratada por duas perspectivas principais: a utilitária e a crítica. A primeira aborda sobretudo a vantagem competitiva em benefício das empresas, enquanto a segunda problematiza as motivações dessas iniciativas empresariais de inclusão. Alinhada à perspectiva utilitária, a gestão da diversidade, segundo os aportes feitos por Fleury (2000) e Thomas (1990), surgiu enquanto a adoção de políticas administrativas, no que diz respeito às relações, práticas e composição interna da força de trabalho, que garantissem que os atributos pessoais ou de grupos fossem considerados recursos para a melhoria do desempenho organizacional mediante a atração e retenção dos melhores talentos de grupos minoritários.

Pela perspectiva crítica, Alves e Galeão-Silva (2004) argumentaram que as políticas de gestão da diversidade nas organizações surgiram como resposta empresarial às conquistas sociais que impuseram a obrigatoriedade da contratação de grupos minoritários mediante as ações afirmativas previstas em lei. Essas políticas empresariais objetivaram, segundo os autores, internalizar às empresas as demandas externas resultantes da disputa política, para tornar a empresa o ator ativo da diversidade e antecipar os conflitos sociais inevitáveis.

A diversidade passou a ser vista como vantagem competitiva para as empresas, que a tratam como um recurso mensurável, controlável e gerenciável, o que neutraliza as diferenças e instrumentaliza e retira o seu sentido político, isolando o ambiente empresarial das dinâmicas que permeiam a sociedade (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Todavia, muitas organizações abstêm-se de se aprofundar na real importância do tema, objetivando exclusivamente serem percebidas como mais socialmente responsáveis do que outras que não adotem a mesma postura, conquistando legitimidade e admiração do mercado e, conseqüentemente, dos consumidores (SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

Incluído no guarda-chuva temático da gestão da diversidade, o presente artigo se dedicou a estudar o recorte que se refere às políticas e ações de diversidade sexuais,

compreendendo a crítica de Alves e Galeão-Silva (2004) como importante contribuição para a análise e compreensão do objeto estudado.

DIVERSIDADE SEXUAL E LGBTQUIAFOBIA NAS ORGANIZAÇÕES

Para Caproni Neto, Saraiva e Bicalho (2014) o campo da diversidade na produção teórica em Administração está relacionado aos grupos excluídos e marginalizados da sociedade, aqueles que se distanciam da identidade do homem branco, heterossexual e sem deficiências. Pode-se somar a esta definição dos autores a cisgeneridade, uma vez que, no amplo leque deste campo, a diversidade sexual tem como dimensões principais a orientação sexual e a identidade de gênero.

No intuito de contemplar a discriminação contra Travestis, Transexuais, Transgêneros e Bissexuais, ainda que sejam evidentes as especificidades que diferenciam esses tipos de discriminação, os presentes autores se alinham ao conceito apresentado por Oliveira Júnior (2015). Adotou-se o termo LGBTQUIAfofia, consubstanciando-se as opressões que afligem a comunidade LGBTQUIA+, uma vez que a expressão tem como objetivo

sublinhar que a intransigência social em relação à homossexualidade masculina (ideia implícita à noção de homofobia) não é da mesma ordem do desrespeito que atinge lésbicas (oprimidas por uma lesbofobia que, além de homofóbica, é machista e sexista), nem do repúdio que sistematicamente atinge travestis e transexuais, cujas existências ferem de morte os binarismos macho-fêmea, homem-mulher, o que as torna vítimas preferenciais do terrorismo de gênero (OLIVEIRA JÚNIOR, 2015, p. 2).

Como já foi evidenciado por diversos autores, a homofobia e a transfobia são dois elementos fortemente presentes no ambiente de trabalho no Brasil. Este meio mostra-se particularmente propício à origem e à profusão de posturas, práticas e discursos de viés anti-homossexual, quando não abertamente homofóbicos (SANTOS, 2016).

Travestis e Transexuais são afetadas dentro da organização de forma diferente quando em comparação a pessoas homossexuais e bissexuais, pois a discriminação sofrida por estas

guarda especificidades tais como as questões relacionadas à documentação, uso de banheiro, vestiário e uniformes (ALMEIDA; VASCONCELLOS, 2018) que submetem este grupo a exposições e vulnerabilidades sociais ainda mais acentuadas (ALMEIDA; VASCONCELLOS, 2018; IRIGARAY, 2011; OZEREN, 2014). Originada pela invisibilidade resultante da ausência de conhecimento sobre a categoria de identidade de gênero e da sub-representação destas pessoas em ambientes escolares e de trabalho formal (ALMEIDA; VASCONCELLOS, 2018), e em que pese o grupo sofrer opressão por intermédio de estratégias discriminatórias similares à da homofobia, como o humor (CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014), a transfobia suscita desafios e ações específicos no combate ao composto das opressões enfrentadas pelas pessoas LGBTQIA+.

O conceito de gestão da diversidade sexual delimita a discussão de gestão da diversidade presente em Fleury (2000) e Thomas (1990). Esta delimitação trata das relações, práticas de emprego, composição da força de trabalho, processos, cultura organizacional e políticas internas e externas a fim de atrair, desenvolver e reter os melhores talentos de pessoas LGBTQIA+.

A gestão da diversidade sexual busca também minimizar toda e qualquer discriminação acerca da orientação sexual e identidade de gênero e potencializar os benefícios advindos desta gestão. Segundo Saraiva e Irigaray (2009), contudo, os desafios para o desenvolvimento de políticas de diversidade sexual perpassam problemas tais como o preconceito arraigado nos funcionários, a permissividade gerencial e a ausência de senso coletivo de diversidade.

Diversos autores apontam a assunção da sexualidade como um dos processos mais desafiadores para pessoas homossexuais ou bissexuais no ambiente organizacional (CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014; CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014; DINIZ; CARRIERI; GANDRA; BICALHO, 2013; OZEREN, 2014; POMPEU; ROHM, 2018; ROHM; POMPEU, 2014; SIQUEIRA; ZAULI-FELLOWS, 2006). Este receio está relacionado às consequências tais como a discriminação no processo de seleção, isolamento, demissão, perda

de chances de promoção a cargos mais elevados, menores remunerações, e viés na avaliação de desempenho (SIQUEIRA; ZAULI-FELLOWS, 2006), além da piora das relações profissionais e o aumento de conflitos (CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014).

O humor, na forma de piada e ridicularização, é uma das principais formas de exercício da homofobia nas organizações (CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014; IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI, 2010; POMPEU; ROHM, 2018; POMPEU; SOUZA, 2019; ROHM; POMPEU, 2014). No que tange à população transgênero e travesti, parcela da comunidade sub-representada em ambientes escolares e de trabalho formal, Almeida e Vasconcellos (2018) apontam as questões referentes à documentação e uso de banheiros, vestiários e uniformes como os principais desafios de pessoas não-cisgêneras nas organizações. Além desses desafios, os autores ressaltam a baixa escolaridade e a linguagem corporal e verbal que se diferenciam do padrão heterossexual e cisgênero.

Frente a esses desafios enfrentados pela comunidade LGBTQIA+, a promoção de um ambiente inclusivo e que potencialize a atividade desses funcionários é benéfica não somente para os indivíduos, como também para a organização. Siqueira e Zauli-Fellows (2006) destacam que, além de contribuir para uma melhora no desempenho desses empregados, um ambiente inclusivo permite a consolidação de uma imagem de responsabilidade social coerente, contando com o apoio dos trabalhadores. Caproni Neto, Saraiva e Bicalho (2014), Fullerton (2013) e Ozeren (2014) apontam que nestes ambientes há a tendência de maior produtividade, satisfação e comprometimento com o trabalho, além da redução de conflitos. Nowack e Donahue (2019) e Rohm e Pompeu (2015) apontam para a menor rotatividade nos cargos (*turnover*).

O posicionamento em favor da diversidade sexual é uma vantagem competitiva para as organizações. Para Ozeren (2014), a diversidade sexual tornar-se-ia um pré-requisito para uma organização se manter competitiva, tanto pela diversificação da força de trabalho quanto pelo perfil do mercado consumidor. Autores também destacam os benefícios advindos deste posicionamento às organizações diversas e inclusivas no processo de aquisição de talentos.

Pichler, Blazovich, Cook, Huston e Strawser (2018) salientaram a maximização das chances de atração de profissionais altamente qualificados, enquanto Nowack e Donahue (2019) destacaram, como um fator importante para se considerar um empregador potencial, a existência de políticas de suporte às minorias sexuais.

No entanto, fortalece-se a narrativa de uma política pró-diversidade associada exclusivamente a resultados econômicos, o que evidencia uma falsa preocupação social pela diversidade (SARAIVA; IRIGARAY, 2009). Neste cenário, apesar da existência de políticas formais de diversidade, funcionários LGBTQIA+ não confiam e não exercem seus direitos por medo de represália (CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014; DINIZ et al., 2013; IRIGARAY; FREITAS, 2013; SARAIVA; IRIGARAY, 2009) e, segundo Nowack e Donahue (2019), ao não investirem efetivamente na consolidação de uma cultura de inclusão e de diversidade sexual, as empresas deixam de afetar positivamente todos os seus empregados, independentemente de sua orientação sexual e identidade de gênero.

Rohm e Pompeu (2015) afirmam que a busca por uma imagem politicamente correta, supostamente pró-diversidade no discurso, não se materializa em uma real contrapartida no combate à homofobia organizacional, o que contribui para a perpetuação dessa discriminação nas organizações. Segundo os autores, “[...] urge a efetiva implementação de políticas inclusivas de Recursos Humanos para a diversidade sexual que não se restrinjam ao discurso do marketing da imagem corporativa.” (ROHM; POMPEU, 2015, p. 244).

GESTÃO SOCIALMENTE RESPONSÁVEL E O COMPROMISSO SOCIAL COM A DIVERSIDADE SEXUAL NO BRASIL

É necessário compreender as organizações como parte integrante de um contexto social que as afeta. Neste sentido, Garriga e Melé (2004) e Porter e Kramer (2006) apontam para uma relação de mútua dependência entre as corporações e a sociedade. Para Garriga e Melé (2004) as demandas sociais garantem legitimidade e prestígio às organizações e, por

consequente, devem ser levadas em consideração por elas em suas atividades para garantir o alinhamento aos valores sociais.

Ao afirmarem que empresas bem-sucedidas pressupõem uma sociedade saudável, Porter e Kramer (2006) apontam que as decisões empresariais, a fim de buscar o compartilhamento de valores que garantam o bem-estar no longo prazo, devem, portanto, considerar não somente os impactos internos à organização advindos de suas decisões, mas também as possíveis externalidades de suas ações à sociedade em que está inserida. Logo, a gestão da diversidade sexual deveria ser implementada mediante uma perspectiva interna e externa à organização (OZEREN, 2014).

Caproni Neto, Saraiva e Bicalho (2014), Irigaray (2011) e Saraiva e Irigaray (2009) alertam para a importância de se estabelecer uma postura crítica a uma visão asséptica comumente aplicada às organizações, de modo que as reconheçam como espaços permeados pela sexualidade e por relações de gênero em seu dia a dia, bem como afetadas pelos padrões heteronormativos da sociedade. O impacto das ações empresariais frente aos funcionários, clientes e comunidade LGBTQIA+ ganha importância singular visto que atingem a integridade e dignidade de pessoas vulneráveis frente à sociedade e, principalmente, dentro das organizações (OZEREN, 2014).

Dentre o leque de iniciativas que aproxima as empresas de uma atuação mais humanizada, voltadas para a ética, para as pessoas e para o meio ambiente, a cidadania corporativa se firma enquanto prática de responsabilidade social que objetiva a vantagem competitiva para as organizações (VERGARA; BRANCO, 2001). Ao defender que a diversidade seja tida como questão de inclusão e compromisso social, para além de uma questão de resultados e vantagem de negócio, Sales (2015) aponta que trazer a diversidade para o ideário institucional garante legitimidade para as práticas organizacionais e simboliza ganhos para a empresa.

Sales (2015) destaca o Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ (“Fórum LGBTI+”) como materialização de uma institucionalização e adesão a normas. Para o autor, o Fórum LGBTI+ é uma forma de transformar os discursos institucionais das empresas em ações legítimas, além de agir como fator facilitador na efetiva adesão de práticas focadas na diversidade sexual.

O Fórum LGBTI+ destaca-se como uma iniciativa de estímulo à troca de experiências entre as empresas visando à produção e reprodução de boas práticas na temática da diversidade sexual e inclusão (GÓIS; DUARTE; TEIXEIRA, 2017) por meio da adesão a uma carta de 10 Compromissos e reuniões que contam com a presença de altos executivos de empresas públicas e privadas atuantes no Brasil (SALES, 2017). Almeida, Alves e Andrade (2018) apontam que os objetivos do Fórum LGBTI+ vão além de adicionar valor às marcas, pois também visam promover o combate a homo-lesbo-transfobia no ambiente de trabalho e na sociedade, e fomentar a adoção dos compromissos.

Sales (2017) afirma que as empresas filiadas ao Fórum LGBTI+ representam a elite da temática da diversidade no cenário nacional. Ao analisar estas empresas por meio de entrevistas com os seus funcionários, o autor identificou uma perspectiva instrumental da diversidade, ou seja, esta pauta não foi percebida como estratégica e aliada aos objetivos organizacionais. Sales (2017) não observou a existência de metas para o alcance dos objetivos relacionados à carta de compromissos do Fórum LGBTI+, tampouco a existência de mecanismos ou prazos que possibilitem o acompanhamento dos resultados.

Tal como Rohm e Pompeu (2015) e Saraiva e Irigaray (2009), Sales (2017) observou a prevalência de discursos que não se refletem em práticas efetivas. O autor alertou para a importância da comunicação empresarial estar em sintonia com ações concretas nas organizações, pois, além das consequências negativas para os funcionários, incoerências nesse sentido podem incorrer em problemas de reputação às organizações.

Sales (2017) evidencia a crítica à gestão da diversidade de Alves e Galeão-Silva (2004) ao identificar a instrumentalização da filiação ao Fórum LGBTI+. A despeito de qualquer grau

de ingenuidade, o autor afirma que as empresas envolvem-se com a diversidade sexual na expectativa de retorno financeiro e ganho de legitimidade, tal como apontado por Saraiva e Irigaray (2009), em detrimento de uma real preocupação quanto aos impactos dessas ações em um grupo historicamente oprimido.

A seção seguinte descreveu o percurso metodológico e a análise feita sobre as empresas filiadas ao Fórum LGBTI+, mediante critério de visibilidade, para a posterior conferência das ações destas em relação aos compromissos firmados na carta dos 10 Compromissos.

PERCURSO METODOLÓGICO

O presente trabalho tratou-se de uma pesquisa de natureza básica, tendo em vista a definição de Silva e Menezes (2005), pois visou a geração de novos conhecimentos sobre a temática da diversidade sexual nas organizações sem almejar uma intervenção prática, ainda que os conhecimentos aqui apresentados possam servir a pesquisas e intervenções futuras no contexto empresarial.

Com o desígnio de analisar o compromisso empresarial para com a comunidade LGBTQIA+ no Brasil, foi considerada a população de empresas publicamente compromissadas com a diversidade sexual no país, atentando-se para a análise e descrição de características referentes à midiaticização das ações empresariais. Para tanto, tratou-se de uma pesquisa descritiva em que se utilizou de técnica padronizada de coleta de dados e de índices frequenciais para a análise da amostra e a associação entre os dados do estudo (GIL, 2008).

A presente pesquisa apoiou-se em dados estatísticos simples e realizou uma análise qualitativa em diálogo com a literatura mediante o método de análise de conteúdo (VERGARA, 2005). Ao coletar, organizar e analisar os dados quantitativos e qualitativos de forma integrada, a pesquisa caracterizou-se como de tipo misto (CRESWELL; PLANO CLARK, 2018).

Segundo Bardin (2016), a análise de conteúdo trata-se de um método caracterizado por oferecer objetividade, sistematização e inferência analítica de dados que podem ser quantitativos ou qualitativos, sendo organizada em três fases: pré-análise, exploração dos materiais, e tratamento e interpretação dos resultados. Para realizar a análise, foram seguidas as etapas destacadas por Vergara (2005), que apresenta o método com enfoque voltado para pesquisas em Administração, e reproduzidas no Quadro 1 a seguir. Ressalta-se que as suposições do estudo são apresentadas ao final da análise dos resultados e que no presente percurso metodológico aborda-se a definição de meios para a coleta de dados, da grade de análise, das unidades e categorias de análise do estudo.

Etapas* da Análise de Conteúdo
1. Definir problema de pesquisa
2. Revisar literatura
3. Definir suposições**
4. Definir meio para coleta de dados
5. Aplicar o instrumento para coleta de dados
6. Definir grade para análise
7. Realizar leitura do material selecionado
8. Definir unidade de análise
9. Definir as categorias de análise
10. Analisar o conteúdo por procedimentos estatísticos, interpretativos ou ambos
11. Resgatar problema de pesquisa
12. Confrontar os resultados com a teoria
13. Conclusão e redação do relatório
* a ordem apresentada não é rígida, podendo ser alterada de acordo com a pesquisa
** podem ser elaboradas no início ou ao fim do texto

Quadro 1: Etapas da análise de conteúdo, adaptado de Vergara (2005)

Para analisar a população do estudo, fez-se necessária uma pesquisa bibliográfica em que se resgatou contribuições de outros autores sobre as políticas empresariais de diversidade sexual, a LGBTQIAfobia e o compromisso social das empresas com as minorias sexuais. Tal procedimento foi realizado mediante uma revisão da bibliografia indexada nas bases de dados disponibilizadas pelo Portal de Periódicos da Coordenação de

Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior e as suas referências cruzadas a fim de incluir autores relevantes das referidas temáticas (GIL, 2008).

O recorte de empresas publicamente comprometidas com a valorização da diversidade sexual no Brasil foi feito a partir do critério de filiação ao Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+, determinando o conjunto universo da análise realizada. Ressalta-se que a escolha do Fórum LGBTI+ se deu uma vez que não foram encontrados, no país, selos ou órgãos certificadores que avaliassem as organizações especificamente com relação à diversidade sexual.

Criado em 2013, o Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ se denomina uma organização informal que mobiliza e articula empresas no cenário brasileiro pela promoção dos direitos da comunidade LGBTQIA+ no mundo empresarial. Os objetivos do Fórum LGBTI+ consistem no aprimoramento da gestão para adicionar valor às marcas, promoção do combate a homo-lesbo-transfobia no ambiente de trabalho e na sociedade, e o fomento da adoção dos 10 compromissos (ALMEIDA; ALVES; ANDRADE, 2018).

Esta organização, segundo Sales (2017), é constituída principalmente por seu Conselho Consultivo, Comitê Gestor e Secretaria Executiva, e promove o diálogo e a cooperação entre as empresas para que estas alcancem os 10 compromissos presentes na carta de adesão. Essa promoção se dá por meio de encontros entre representantes da comunidade empresarial, da comunidade LGBTQIA+, governos, órgãos da Organização das Nações Unidas e outras.

As empresas que participam do Fórum são classificadas em Patrocinadoras Pleno, Patrocinadoras Master e exclusivamente Signatárias (doravante apenas Signatárias), com respectiva gradação decrescente de apoio institucional e destaque recebido no sítio eletrônico do órgão. Até setembro de 2018, o Fórum contava com 58 empresas filiadas, das quais 14 eram Pleno, 10 Master e 34 Signatárias. As empresas Signatárias pagam uma cota única de contribuição ao Fórum ao se filiarem, enquanto as Master e Pleno contribuem com uma cota anual.

Após a revisão da literatura e a delimitação da população da pesquisa, foi realizada uma pesquisa documental em duas etapas principais (GIL, 2008). A primeira teve o intuito de identificar as empresas publicamente compromissadas com a diversidade sexual e que se beneficiam de maior destaque midiático acerca da temática no Brasil.

Constituiu-se um *corpus* mediante a pesquisa realizada nos meses de agosto e setembro de 2018 em duas plataformas de busca online. Utilizaram-se estes dois buscadores online com o intuito de diminuir o viés criado pelo algoritmo do primeiro buscador, de modo que a busca também fosse feita no segundo buscador sem o direcionamento de “buscas mais relevantes” baseada no histórico do usuário.

Foram considerados materiais desde a criação do Fórum LGBTI+ até o momento da realização das buscas (período de 2013 a 2018) a fim de mapear nestes materiais as empresas com maior frequência de citação em revistas e jornais de maior visibilidade no Brasil. Após as buscas, desconsideradas as duplicatas, foram identificados 60 documentos que citavam empresas filiadas ao Fórum.

Instituiu-se o critério de visibilidade para selecionar a amostra das empresas que teriam as suas ações analisadas, uma vez que a associação ao Fórum LGBTI+ é tida como referência no mundo empresarial (SALES, 2017) e compõe o processo de consolidação da imagem empresarial de amiga da diversidade sexual.

Este critério foi baseado nos estudos estatísticos efetuados pelo Instituto Verificador de Comunicação (IVC) acerca da parcela de mercado de jornais, no período de junho a agosto de 2018 (INSTITUTO VERIFICADOR DE COMUNICAÇÕES [IVC], 2018a), e revistas, entre abril e junho de 2018 (IVC, 2018b), em edições digitais associadas à entidade. Consideram-se apenas os veículos auditados pelo IVC com o objetivo de aprimorar o rigor e homogeneidade da amostra documental jornalística utilizada para a seleção amostral das empresas. Foram consideradas as publicações nos jornais digitais Folha de S. Paulo, O Globo, O Estado de S. Paulo, Valor Econômico, O Tempo, Correio Braziliense, Estado de Minas, Extra e revistas digitais Veja, Época, Exame, Época Negócios, Carta Capital, GQ Globo.

Dos 60 documentos inicialmente mapeados, 38 atenderam ao critério de visibilidade. Neste conjunto documental identificou-se a presença de 38 empresas, somando-se um total de 107 aparições em todos os materiais. Em seguida, elaborou-se uma planilha no programa *Microsoft Office Excel* na qual foram listados os veículos, as suas parcelas de mercado indicadas pelo IVC, e a quantidade de aparições de cada empresa em cada veículo de mídia dentre os identificados na busca.

Multiplicou-se a parcela de mercado de cada revista ou jornal digital pela quantidade de aparições que uma empresa teve neste meio de comunicação, a fim de se ponderar o Grau de Impacto (GI) das empresas, uma vez que a aparição em um veículo com 20% de parcela do mercado, por exemplo, apresenta um alcance mais expressivo do que uma revista ou jornal com parcela de 1%.

Segue abaixo a Equação 1 utilizada para calcular o GI.

$$GI = X_1 Y_1 + X_2 Y_2 + \dots + X_n Y_n \quad (1)$$

Na qual X representa a aparição no veículo observado, Y representa a participação de mercado do veículo observado e n é a quantidade de veículos observados.

Após ter aplicado esta fórmula para cada empresa identificada nos materiais jornalísticos, ordenou-se decrescentemente a amostra e, assim, definiu-se a mediana dos GI a partir da separação dos dados em quartis, identificando-se todas as empresas que obtiveram GI acima da mediana e que, portanto, foram selecionadas para a etapa de análise da divulgação de suas ações.

Tabela 1 - Empresas selecionadas

Nome Fictício da empresa	Grau de Impacto (GI)	Ramo	País de origem	Número de Empregados	Filiação ao Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+
A	0,6943	Indústria Química	Estados Unidos da América	43.000	Patrocinadora Master
B	0,6348	Internet e Tecnologia	Estados Unidos da América	72.000	Signatárias
C	0,4685	Varejo	França	381.000	Patrocinadora Plena
D	0,4622	Bebidas	Estados Unidos da América	100.300	Patrocinadora Plena
E	0,4213	Internet	Estados Unidos da América	12.600	Signatárias
F	0,3763	Indústria Química	Alemanha	115.000	Patrocinadora Plena
G	0,3537	Bebidas	Brasil	46.000	Signatárias
H	0,3231	Indústria Farmacêutica e Química	Alemanha	100.000	Patrocinadora Plena
I	0,2666	Transportes e Serviços	Estados Unidos da América	12.000	Signatárias
J	0,2631	Financeiros	Estados Unidos da América	250.000	Signatárias
K	0,2074	Bens de Consumo	Estados Unidos da América	127.000	Signatárias
L	0,1915	Energia e Tecnologia	Estados Unidos da América	333.000	Signatárias
M	0,189	Serviços	Espanha	150.000	Patrocinadora Plena
N	0,1836	Inteligência Corporativa	Reino Unido	154.000	Patrocinadora Plena
O	0,1818	Indústria Farmacêutica	Estados Unidos da América	96.500	Signatárias
P	0,1817	Cosméticos	Estados Unidos da América	26.000	Patrocinadora Plena
Q	0,1817	Serviços Legais	Brasil	1.000	Patrocinadora Plena
Média de GI de todas as empresas					0,3283
Média de GI empresas Patrocinadoras Plenas					0,2958
Média de GI empresas Patrocinadoras Master					0,3472
Média de GI empresas Signatárias					0,3150
Proporção de Empresas Brasileiras					12%

Fonte: Elaborada pelos autores

Após a seleção das empresas, foi realizada em outubro de 2018 a segunda etapa de pesquisa documental tendo como objetivo identificar as ações relacionadas à diversidade sexual que tenham sido divulgadas pela própria empresa ou noticiadas por outro veículo.

Além dos 60 documentos anteriormente levantados, buscou-se por ações das empresas em seus sítios eletrônicos ou documentos oficiais disponíveis ao público tais como código de ética, regimento interno, manuais e relatórios de sustentabilidade.



Figura 2: Coleta de informações das empresas, elaborada pelos autores

A fim de avaliar o alinhamento e a coerência destas ações em relação ao destaque e prestígio midiático angariado pelas organizações, na etapa de análise documental foram elaboradas categorias, aqui chamadas de eixos de análise, com base no diálogo entre a literatura revisada e compromissos de filiação presentes na carta do Fórum. A elaboração dos eixos compôs uma grade fechada de análise, segundo Vergara (2005), e se deu mediante identificação dos compromissos aplicáveis ao escopo da presente pesquisa, análise e correlação dos compromissos à luz dos pontos discutidos na fundamentação teórica e formulação dos eixos com a definição da dimensão organizacional, identificação dos compromissos do Fórum contemplados, definição de ações de gestão da diversidade sexual (doravante “ações”) específicas para caracterizar cada um dos eixos. Essas ações foram operacionalizadas na análise dos documentos mediante a definição de palavras-chave que, juntamente às ações, compuseram as unidades de análise do estudo. Os pontos estão descritos no Quadro 2.

Eixos	Dimensão organizacional	Compromisso do Fórum	Ações	Palavras-chave
1) Posicionamento público a favor dos direitos LGBTQIA+	Externa	1	a) A alta liderança da empresa assume compromisso com a promoção dos direitos LGBTQIA+, tratando do tema em falas, documentos e políticas da empresa, articulando-se com stakeholders (outras empresas, governos, organizações, lideranças da sociedade civil) no diálogo em torno dos direitos LGBTQIA+, de sua promoção, defesa e ampliação na sociedade por meio de programas e ações efetivas; b) A presidência e executivos promovem ou participam de eventos com a comunidade ou com a empresa sobre direitos LGBTQIA+.	Presidente; CEO; alta liderança; participação; compromisso público;
2) Equidade de direitos e oportunidades profissionais	Interna e externa	2 e 8	a) A empresa revisou ou implementou políticas de benefícios que promovem equidade de tratamento a homens e mulheres homossexuais ou bissexuais; b) A empresa revisou ou implementou políticas de benefícios que contemplem as travestis e homens e mulheres transexuais em questões médicas e psicoterapêuticas; c) A empresa implementou o nome social para travestis e homens e mulheres transexuais; d) A empresa promove ações ligadas ao favorecimento e desenvolvimento da empregabilidade de pessoas travestis e transexuais, por intermédio de um recrutamento e seleção direcionado, ações afirmativas ou políticas de benefícios específicos; e) A empresa promove ações externas à empresa de desenvolvimento profissional de pessoas do segmento LGBTQIA+.	Benefícios igualitários; equidade; nome social; empregabilidade LGBTQIA+; capacitação externa LGBTQIA+; ações afirmativas;
3) Ambiente respeitoso e seguro	Interna	3	a) A empresa possui código de conduta que visa combater a discriminação por orientação sexual; b) A empresa possui código de conduta que visa combater a discriminação por identidade de gênero; c) A empresa identifica e divulga boas práticas internas de promoção dos direitos LGBTQIA+; d) A empresa possui canais de reclamação com profissionais capacitados no tema dos direitos LGBTQIA+ e com procedimentos para responsabilização; e) A empresa divulga seus compromissos com os direitos LGBTQIA+ nos canais de comunicação internos ou no site da empresa.	Política de não discriminação; política antidiscriminação; código de ética e conduta; canais de denúncia; comunicação interna;

4) Corpo organizacional sensibilizado e educado	Interna	4	<p>a) A empresa possui calendário de eventos com datas importantes para a comunidade LGBTQIA+;</p> <p>b) A empresa realiza eventos com a presença de lideranças do movimento LGBTQIA+ (governamentais ou da sociedade civil) nas datas importantes para os direitos LGBTQIA+;</p> <p>c) A empresa inseriu o tema na rotina da comunicação interna, a fim de promover a conscientização e sensibilização do corpo organizacional para o tema a partir de diversas ferramentas ou plataformas;</p> <p>d) A empresa inseriu o tema de maneira específica ou transversal nos processos de educação dos seus executivos, gestores e empregados.</p>	Eventos internos; participação do movimento LGBTQIA+; datas comemorativas LGBTQIA+; conscientização; sensibilização; educação; formação de lideranças;
5) Institucionalização dos grupos de afinidade	Interna	5	<p>a) A empresa possui grupo de afinidade LGBTQIA+ oficialmente reconhecido e institucionalizado;</p> <p>b) A empresa apoia e confere visibilidade a ações do grupo, à realização de diagnósticos e a planos de ação para a promoção dos direitos LGBTQIA+.</p>	Grupo de afinidade LGBTQIA+; coletivo; comitê de diversidade; reconhecimento institucional; ações internas; apoio e visibilidade ao grupo;
6) Comunicação respeitosa e inclusiva	Externa	6	<p>a) A empresa estimula a comunicação respeitosa para com o segmento LGBTQIA+;</p> <p>b) A empresa promove ações ou campanhas de marketing que englobam ou que são voltadas para o segmento LGBTQIA+;</p> <p>c) A empresa oferece visibilidade às pessoas LGBTQIA+ e as considera, com respeito a seus direitos, em sua comunicação e marketing.</p>	Comunicação externa; campanhas; marketing inclusivo; representatividade
7) Responsabilidade Social que contemple as minorias sexuais	Externa	10	<p>a) A empresa apoia organizações sociais que atuam com direitos LGBTQIA+;</p> <p>b) A empresa realiza ações sociais e/ou comunitárias, em parceria com ONG ou diretamente, que têm como público-alvo as pessoas LGBTQIA+, priorizando travestis e transexuais;</p> <p>c) A empresa patrocina, apoia ou realiza eventos que promovem direitos LGBTQIA+ na sociedade, divulgando suas ações a todos os seus <i>stakeholders</i>.</p>	Organizações sociais, ONG, patrocínio, ação conjunta, parceria; eventos externos; relação com stakeholders

Quadro 2: Eixos de análise, elaborado pelos autores

Como a amostra analisada no presente artigo é composta por empresas publicamente comprometidas com a implementação dos “10 compromissos”, objetivou-se analisar esse

compromisso por meio da observação externa das mídias e documentos públicos. Para tal, elencou-se as ações, embasadas na observação dos indicativos de ação e indicadores de profundidade da carta do Fórum, que serviram como desdobramento dos eixos para se analisar mais detalhadamente e poder identificar as ações nos materiais coletados na segunda etapa da pesquisa documental.

O eixo de número um diz respeito ao posicionamento público das altas lideranças com a diversidade sexual (DINIZ et al, 2013; GÓIS; DUARTE; TEIXEIRA, 2017; SALES, 2017). O eixo de número dois diz respeito às práticas que garantam a promoção da equidade de oportunidades para pessoas LGBTQIA+ (ALMEIDA; VASCONCELOS, 2018; GÓIS; DUARTE; TEIXEIRA, 2017; ROHM; POMPEU, 2015). O eixo de número três refere-se à promoção de um ambiente respeitoso, seguro e saudável para as pessoas LGBTQIA+ (CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014; FULLERTON, 2013; OZEREN, 2014; POMPEU; ROHM, 2018). O eixo de número quatro está relacionado às ações internas para sensibilização e educação do corpo organizacional (DINIZ et al, 2013; GÓIS; DUARTE; TEIXEIRA, 2017; POMPEU; SOUZA, 2019; ROHM; POMPEU, 2015).

O eixo de número cinco trata do reconhecimento oficial dos grupos de afinidade LGBTQIA+ (OZEREN, 2014; SANTOS, 2016; SIQUEIRA; ZAULI-FELLOWS, 2006). O eixo de número seis diz respeito à comunicação e marketing orientados à diversidade sexual (SALES, 2017). O eixo de número sete refere-se às ações externas de desenvolvimento e promoção de inclusão para a comunidade LGBTQIA+ (FULLERTON, 2013; PICHLER et al, 2017).

Por fim, após a elaboração dos eixos, analisou-se os materiais coletados referentes à segunda etapa da pesquisa documental, de forma individual e contando com a subjetividade dos presentes autores, à luz das unidades de análise compostas pelas ações e palavras-chave elencadas. Esta análise teve por objetivo identificar a presença ou a ausência das ações no conjunto documental levantado, atribuindo o valor 0 para a “não observação” e 1 para quando há “observação”. Calculou-se também a média total de cada ação, por meio do cálculo de frequência, em função da presença ou ausência na análise das empresas em questão.



Figura 3: Fluxos das etapas de análise das empresas, elaborada pelos autores

Foram identificadas, ao fim, a frequência de cada ação, a média de frequências de cada eixo e a proporção de ações identificadas em cada uma das empresas analisadas, que foram apresentadas a seguir e analisadas à luz da literatura revisada, identificando-se quatro contradições principais.

RESULTADOS

Apresentam-se as empresas com as suas respectivas classificações de filiação ao Fórum, posições nos resultados do Grau de Impacto (GI, Tabela 1) e a proporção das ações identificadas em cada empresa.

Tabela 2 - Resultados por empresa e classificação de filiação

<i>Nome Fictício</i>	<i>Filiação</i>	<i>Posição GI</i>	<i>Proporção das ações</i>
<i>I</i>	Signatária	9º	88,57%
<i>L</i>	Signatária	12º	75,48%
<i>A</i>	Patrocinadora Master	1º	73,57%
<i>G</i>	Signatária	7º	71,43%
<i>P</i>	Patrocinadora Pleno	16º	71,43%
<i>H</i>	Patrocinadora Pleno	8º	66,67%
<i>B</i>	Signatária	2º	64,29%
<i>E</i>	Signatária	5º	63,33%
<i>K</i>	Signatária	11º	52,86%
<i>F</i>	Patrocinadora Pleno	6º	51,67%
<i>J</i>	Signatária	10º	49,76%
<i>N</i>	Patrocinadora Pleno	14º	44,76%

<i>M</i>	Patrocinadora Pleno	13 ^o	43,33%
<i>C</i>	Patrocinadora Pleno	3 ^o	40,95%
<i>Q</i>	Patrocinadora Pleno	17 ^o	37,38%
<i>D</i>	Patrocinadora Pleno	4 ^o	36,67%
<i>O</i>	Signatária	15 ^o	32,62%
Média das ações de todas as empresas			56,75%
Média das Signatárias			62,14%
Média das Patrocinadoras Master			73,57%
Média das Patrocinadoras Pleno			49,26%

Fonte: Elaborada pelos autores

Dentre as 10 Patrocinadoras Master, apenas uma se enquadrou aos critérios de seleção amostral aqui adotados. Dentre as Patrocinadoras Pleno, a proporcionalidade do enquadramento foi diferente, com aproximadamente 57%. Das 34 empresas Signatárias, oito (aproximadamente 23%) se enquadraram aos critérios de seleção. A Tabela 3 apresenta os resultados das frequências observadas com foco nos eixos e ações, de acordo com o Quadro 2, sem considerar individualmente as empresas.

Tabela 3 - Frequências dos eixos e ações

Dimensão Organizacional	Eixo	Ações	Frequência da Ação	Média de frequência do Eixo
Externa	1	a	82,35%	64,71%
		b	47,06%	
		a	52,94%	
		b	11,76%	
Interna e Externa	2	c	41,18%	52,94%
		d	29,41%	
		e	35,29%	
		a	82,35%	
		b	58,82%	
		c	52,94%	
Interna	3	d	11,76%	56,47%
		e	76,47%	
		a	76,47%	
		b	41,18%	
Interna	4	c	70,59%	63,24%
		d	64,71%	
		a	88,24%	
Interna	5	b	82,35%	85,29%

		a	70,59%	
Externa	6	b	35,29%	52,94%
		c	52,94%	
		a	52,94%	
Externa	7	b	52,94%	49,02%
		c	41,18%	

Fonte: Elaborada pelos autores

A presente pesquisa não focou em tratar de modo individual e aprofundado a atuação de cada empresa, em seus contextos e/ou realidades internas. Adotou-se uma perspectiva sobre o conjunto das empresas que apresentaram maior visibilidade midiática relacionada à diversidade sexual. Essas empresas, tratadas como a elite na temática (SALES, 2017), são as que mais se beneficiam das vantagens advindas dessa imagem construída junto ao Fórum e por isso objetivou-se analisar o compromisso do conjunto de empresas representadas pela amostra selecionada.

As contradições apresentadas nas subseções seguintes referem-se aos resultados que refletiram o contrário do propósito do Fórum. Foram identificadas discrepâncias entre o discurso, por meio da filiação ao Fórum - e o consequente ganho de imagem e vantagem para essas organizações filiadas - e a prática, representada pela divulgação e compartilhamento dessas ações. A seguir, foram apresentadas as quatro contradições, a partir dos dados de estatística descritiva analisados, e foi discutida a gestão da imagem organizacional.

CONTRADIÇÕES PRINCIPAIS

A classificação de filiação ao Fórum LGBTI+ e a divulgação das ações

Ao analisar as proporções das ações e a posição do GI de cada empresa, e consideradas as três classificações possíveis de filiação ao Fórum, percebeu-se que a classificação de filiação das empresas com o Fórum não estava diretamente relacionada nem com a visibilidade (GI) que estas apresentaram, nem com a observação destas ações nestas

empresas que ganham destaque. Ademais, cabe ressaltar que os diferentes níveis de filiação também configuram relações distintas entre as organizações filiadas e o Fórum, pois apesar de todas pagarem uma taxa de inscrição, as que são Patrocinadoras pagam uma anuidade que as mantém como Master ou Pleno.

Quanto à proporção das ações identificadas em cada empresa (Tabela 2), segmentando-se as empresas em suas respectivas classificações de filiação com o Fórum, os resultados se assemelham à análise do GI, na qual as empresas Signatárias obtiveram melhores resultados, ou seja, veicularam suas ações de forma mais explícita e acessível em comparação com as Patrocinadoras Pleno. Ainda que as Patrocinadoras Pleno tenham obtido destaque nos meios de comunicação, esta visibilidade tampouco refletiu em expressiva observação de ações.

Em que pese a Empresa A ter sido a única dentre o grupo de Patrocinadoras Master a receber destaque nos meios analisados, esta apresentou uma proporção de ações acima da média das outras duas classificações analisadas, com 73,57%, terceiro melhor resultado individual, superando as Patrocinadoras Pleno, que pagam a maior taxa de anuidade ao Fórum. As Signatárias analisadas, que, em tese, teriam menor visibilidade junto ao Fórum em comparação às demais, apresentaram resultados superiores às Patrocinadoras Pleno. Apenas duas Pleno ficaram acima da média alcançada pelas Signatárias, enquanto seis obtiveram proporções abaixo da média, o que indica não haver relação entre a classificação de filiação mais elevada, e consequentemente a maior visibilidade angariada junto ao Fórum, e a proporção de ações observada.

Essas análises sugerem evidenciar o discurso do marketing da imagem corporativa sem a contrapartida prática (ROHM; POMPEU, 2015), que se constitui mediante o proferido apoio e associação a um órgão empresarial pró-LGBTQIA+, em suas diferentes classificações de filiação, mas que não se reflete na proporção das referidas ações comunicadas à sociedade. Percebe-se a lógica instrumental no que tange à diversidade (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004; SALES, 2017) no posicionamento apresentado pelas Patrocinadoras Plenas, que pagam uma anuidade pela visibilidade que gozam decorrente da associação ao Fórum, alinhando-se a esses valores sociais para assegurar legitimidade e prestígio (GARRIGA; MELÉ, 2004). O que

poderia, a princípio, indicar maior compromisso social com a comunidade LGBTQIA+, não reflete, todavia, a observação dos compromissos firmados na adesão, que contemplam a colaboração e promoção de boas práticas entre as empresas e a sociedade.

Quando considerada essa forma de financiamento do Fórum a partir do pagamento de anuidade pelas empresas Patrocinadoras Master e Pleno, além de se considerar as constatações apontadas por Sales (2017) acerca da ausência de acompanhamento rigoroso, sem metas e prazos determinados para a execução das ações indicados pela carta de compromisso, é sugestivo que as classificações de filiação sejam mais uma questão financeira, um cálculo de retorno sobre o investimento, do que um real compromisso que expresse níveis de desenvolvimento gradativo do apoio, engajamento e aderência à proposta do Fórum. Tais pontos são indicativos de uma limitação da iniciativa, pois faz crer que a filiação é um instrumento de ganho de imagem comprado por empresas que pagam a taxa de inscrição e a anuidade, mas sem haver como condição necessária um acompanhamento rigoroso, o que se agrava pela ausência de prestação de contas e de certificação de tais ações.

A ausência de ações voltadas para as pessoas transgênero

A marginalização da comunidade LGBTQIA+ no ambiente organizacional, já apontada por Ozeren (2014), se faz ainda mais enfática e agressiva com as pessoas transgênero (ALMEIDA; VASCONCELLOS, 2018), de modo que, a partir da frequência das ações relacionadas especificamente a este grupo, percebeu-se que a gestão da diversidade sexual que incluía as pessoas não-cisgênero carece de atenção e visibilidade.

Abaixo destacam-se estas ações e seus resultados.

Tabela 4 - Ações voltadas para pessoas transgênero

Ação	Frequência das ações
2.b	11,76%
2.c	41,18%
2.d	29,41%

3.b	58,82%
7.b	52,94%

Fonte: Elaborada pelos autores

Foi observada em 11,76% da amostra analisada a oferta de benefícios relacionados a questões de saúde que atendessem às necessidades de pessoas transgênero, constatação que pode indicar o baixo engajamento das empresas com a oferta equânime de benefícios para todos os funcionários, levando em consideração suas demandas diversas, principalmente relativas à identidade de gênero.

O reconhecimento e a implementação do nome social, fator importante para o bem-estar e a dignidade de pessoas transgênero na vida e no trabalho (ALMEIDA; VASCONCELLOS, 2018), foram identificados em 41,18% das empresas observadas, enquanto práticas que favorecessem a empregabilidade de pessoas transgênero foram identificadas em 29,41%. Frente aos desafios enfrentados pelas pessoas trans em processos seletivos (CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014; ALMEIDA; VASCONCELLOS, 2018), esta inércia empresarial parece corroborar para a perpetuação deste cenário de exclusão.

O apoio às ONG ou às associações que mantêm projetos de desenvolvimento, inclusão e suporte a pessoas LGBTQIA+, com foco em pessoas travestis e transexuais, foi observado em 52,94% das empresas, demonstrando um compromisso mediano com o combate à estigmatização e ao preconceito em relação a esse grupo. Este número chama a atenção pois, ao se tratar de uma ação externa às empresas, apresenta índice superior às internas supracitadas, colaborando para a construção de uma imagem corporativa conveniente que não se traduz plenamente em uma contrapartida interna à organização (ROHM; POMPEU, 2015). Em outras palavras, as frequências sugerem, ao serem comparadas, que as empresas se preocupam mais em se apresentar inclusivas ao público do que em desenvolver efetivamente ações que as façam de fato inclusivas (ROHM; POMPEU, 2015; SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

A ação de inclusão da identidade de gênero na política de anti-discriminação das empresas obteve um resultado mais expressivo quando comparada às demais ações voltadas para pessoas transgênero, sendo observada em dez das dezessete empresas (58,82%). Não obstante, ao se comparar com os 82,35% de contemplação da orientação sexual na política anti-discriminação, o resultado é bastante inferior, o que exemplifica o maior grau de marginalização das pessoas trans.

Das 17 empresas analisadas, quatro (23,53%) não apresentaram nenhuma ação específica voltada para pessoas transgênero. Fica evidente, por conseguinte, o descompasso da inclusão da orientação sexual em relação à identidade de gênero. Mostra-se fundamental, portanto, além da implementação dessas ações, a divulgação destas a fim de torná-las de conhecimento público, como prevê a própria carta de adesão ao Fórum LGBTI+.

Uma vez que os ambientes organizacionais tendem a ser abertamente homofóbicos (SANTOS, 2016), ao considerar a realidade enfrentada e o pouco enfoque de ações para combater a discriminação contra este grupo, mais vulnerável do que pessoas não-heterossexuais e cisgenêras (ALMEIDA; VASCONCELLOS, 2018; IRIGARAY, 2011; OZEREN, 2014), pode-se afirmar que estes espaços tendem a ser, também, abertamente transfóbicos.

O compromisso social das empresas com a comunidade LGBTQIA+

Uma vez que o Fórum, segundo Sales (2017) é um caminho para transformar os discursos institucionais das empresas em ações legítimas, a própria organização orienta suas filiadas para o firmamento deste compromisso mediante o envolvimento social e comunitário com a causa LGBTQIA+, o que contribui para o fortalecimento da relação de dependência e cooperação existente entre corporação e sociedade (GARRIGA; MELÉ, 2004; PORTER; KRAMER, 2006).

Todavia, dentre as empresas analisadas, apenas nove das dezessete (52,94%) apoiam organizações sociais que atuam na luta e garantia dos direitos da comunidade LGBTQIA+. Apenas 52,94%, realizam diretamente, ou por intervenção de ONG, ações comunitárias que

pretendem o desenvolvimento de pessoas LGBTQIA+ com foco em pessoas transgênero. Menos da metade das empresas, 41,17%, patrocinam, apoiam ou realizam algum evento de temática LGBTQIA+, como, por exemplo, as Paradas LGBTQIA+, divulgando sua participação para *stakeholders* e para a sociedade.

Identificou-se que as quatro empresas que apresentaram 100% das ações do eixo de número sete, obtiveram apenas 20% no eixo de número dois, 'Equidade de direitos e oportunidades profissionais', indicando um maior enfoque em divulgar ações externas à empresa em prol da comunidade LGBTQIA+ em detrimento de ações internas, como a oferta de benefícios igualitários, nome social para pessoas transgênero e ações de desenvolvimento de empregabilidade.

Fortalece-se, portanto, a afirmação de Porter e Kramer (2006) ao observarem que as empresas pouco se empenham em uma mudança efetiva do seu *modus operandi*, o que refletiria principalmente em ações voltadas para as áreas operacionais e estratégicas, em razão do foco estar na construção de uma imagem positiva por meio do marketing, relações públicas e campanhas publicitárias, em detrimento do apoio e real preocupação com um grupo socialmente vulnerável (OZEREN, 2014).

Neste sentido, vale destacar que estas empresas analisadas são as que obtiveram visibilidade mais expressiva nos veículos de comunicação pesquisados, o que sugere uma busca por consolidar uma imagem responsável e inclusiva perante a sociedade (ROHM; POMPEU, 2015).

Notou-se que o eixo de 'Responsabilidade Social que contemple as minorias sexuais' foi o que obteve a menor média dentre os sete analisados, 49,09%, indicando que as empresas, ainda que sejam filiadas ao Fórum e declarem um apoio à comunidade LGBTQIA+, precisam efetivamente adotar os compromissos firmados pelas próprias no ato da filiação para que se mantenha a coerência entre o discurso e a prática. Superar a instrumentalização do Fórum, destacada por Sales (2017), passa pela busca de um desenvolvimento, empoderamento e

fortalecimento não somente do grupo historicamente oprimido que está dentro da organização, mas também daqueles que estão do lado de fora.

Perspectivas sobre a não divulgação das ações

Em cada eixo, observou-se ao menos uma empresa que não demonstrou nenhuma das ações elencadas. Ao analisar este diagnóstico de ausência de diversas ações em proporções expressivas, o presente artigo considerou que os resultados obtidos a partir da pesquisa empírica estão alinhados a essa lógica explicitada por Rohm e Pompeu (2015) da busca por uma imagem conveniente de “empresa amiga da diversidade” frente à sociedade e, especialmente, frente à comunidade LGBTQIA+. Formulou-se duas perspectivas de análise possíveis:

- a) A empresa não divulga ou veicula uma referida ação porque não a realiza;
- b) A empresa realiza a referida ação, mas não a divulga ou veicula.

Quanto à perspectiva B, embora possível, é improvável ao expor uma incoerência para as empresas filiadas ao Fórum ao não divulgarem suas ações. Primeiro, tal posicionamento é incoerente uma vez que as empresas, ao se associarem ao Fórum LGBTI+, não somente se comprometem com a observância dos compromissos de adesão, como também se engajam em uma rede de compartilhamento de boas ações entre aquelas que integram o Fórum e a própria sociedade (ALMEIDA; ALVES; ANDRADE, 2018; GÓIS; DUARTE; TEIXEIRA, 2017).

Segundo, além da garantia de legitimidade para as práticas organizacionais mediante a institucionalização da diversidade (SALES, 2015), essa posição publicamente compromissada com a diversidade sexual promove vantagens para a organização. Tal como foi observado na literatura, ações internas e externas de gestão da diversidade sexual, quando articuladas de forma diligente, resultam em destaque no mercado competitivo (OZEREN, 2014), propensão à redução de conflitos, maior produtividade, satisfação e comprometimento dos funcionários no trabalho (CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014; FULLERTON, 2013; OZEREN, 2014);

maiores chances de aquisição de talentos altamente qualificados (PICHLER et al., 2018), e destaque frente a empregados potenciais (NOWACK; DONAHUE, 2019).

Ao considerar que o posicionamento pró-diversidade sexual fortalece a imagem empresarial perante a sociedade e estimula o consumo de uma parcela de mercado lucrativa e valiosa frente ao competitivo cenário atual, além das demais vantagens competitivas mencionadas (OZEREN, 2014; SARAIVA; IRIGARAY, 2009), o desempenho da amostra observada no presente estudo mostra-se incoerente e questionável. Em outras palavras, a não divulgação considerada na perspectiva B mostrar-se-ia uma decisão imperspicaz por parte das empresas por representar, ao fim e ao cabo, uma perda de vantagem competitiva.

Diante desses dois argumentos principais, compreende-se que a perspectiva A é a mais provável e coerente. Todavia, o fato problemático consiste em se tratarem de empresas que firmaram os 10 compromissos da carta de adesão do Fórum e, sobretudo, beneficiam-se de visibilidade junto à organização sem a contrapartida evidente e satisfatória, tal como destacado por Rohm e Pompeu (2015).

Frente a esses resultados, que indicam um provável cenário de não realização das ações de gestão da diversidade sexual, e em diálogo com a literatura, os presentes autores definem a Gestão da Imagem Organizacional, destacando suas consequências para as empresas que a praticam.

A GESTÃO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL

À luz da instrumentalização da diversidade (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004) e da dissonância entre o que é dito e feito nas empresas (SARAIVA; IRIGARAY, 2009), que se expressa no discurso do marketing da imagem corporativa sem a contrapartida prática (ROHM; POMPEU, 2015), definiu-se a Gestão da Imagem Organizacional (GIO). Esses elementos são confirmados a partir do trabalho de Sales (2017), que ao analisar internamente as empresas filiadas ao Fórum LGBTI+, explicitou a instrumentalização da diversidade sexual corroborada pela ausência de metas, indicadores e mecanismos que

viabilizem o alcance dos objetivos firmados pelas corporações ao aderirem a carta dos 10 compromissos.

A GIO é definida como as ações organizacionais ludibriadoras, com foco no ambiente externo, que ocorrem por meio da consolidação de uma imagem de responsabilidade e conveniência para com as causas sociais, visando o ganho de vantagem competitiva, melhoria da reputação, conquista de mercado consumidor, valorização da imagem da marca e atração de talentos, mas que não se refletem em ações estratégicas ou operacionais internas que garantam a isonomia com a imagem socialmente responsável.

A partir dos resultados aqui apresentados, sugere-se a ocorrência deste fenômeno em virtude da incoerência entre o compromisso das empresas filiadas ao Fórum LGBTI+ e os dados estatísticos do mapeamento das ações. A esperada realização e compartilhamento de ações de diversidade sexual, por parte de empresas publicamente compromissadas com a temática, não foi efetivamente observada.

A GIO pode afetar negativamente as pessoas LGBTQIA+, que ao serem ludibriadas e convidadas a ingressar na organização, encontram um ambiente pouco propício para elas e são afetadas por ele (baixa produtividade, conflitos etc). Ao mesmo tempo, este fenômeno é prejudicial para as próprias empresas que, ao criarem uma dissonância entre o que é dito e o que é feito, afetam negativamente todos os funcionários, LGBTQIA+ ou não, ocasionando uma perda de vantagem competitiva em termos de performance. Logo, a GIO, que inicialmente pode parecer algo vantajoso para a organização, no sentido da construção desta imagem que atrai talentos e conquista mercado consumidor, pode significar um prejuízo no médio prazo, especialmente em um mundo digitalmente conectado onde a informação flui de forma rápida e com impactos de difícil mensuração.

Por fim, é importante que a consolidação da imagem alcançada pelas empresas a partir do ganho de legitimidade externa (NOWACK; DONAHUE, 2019; OZEREN, 2014; PICHLER et al. 2018; SARAIVA; IRIGARAY, 2009) reverta-se em ações efetivas dentro da organização

(ROHM; POMPEU, 2015). É importante ressaltar, portanto, que para além de resultar em perda de vantagem competitiva às organizações, essa ludibriação afeta uma comunidade historicamente oprimida, sobretudo na realidade brasileira. Ao tratar a diversidade como uma questão exclusivamente econômica, deixa-se de combater as violências presentes na sociedade e, conseqüentemente, o preconceito arraigado nos funcionários, a permissividade gerencial e a ausência de senso coletivo de diversidade (SARAIVA; IRIGARAY, 2009), reproduzindo-as. A Figura 4 ilustra esse fenômeno com base na literatura discutida.

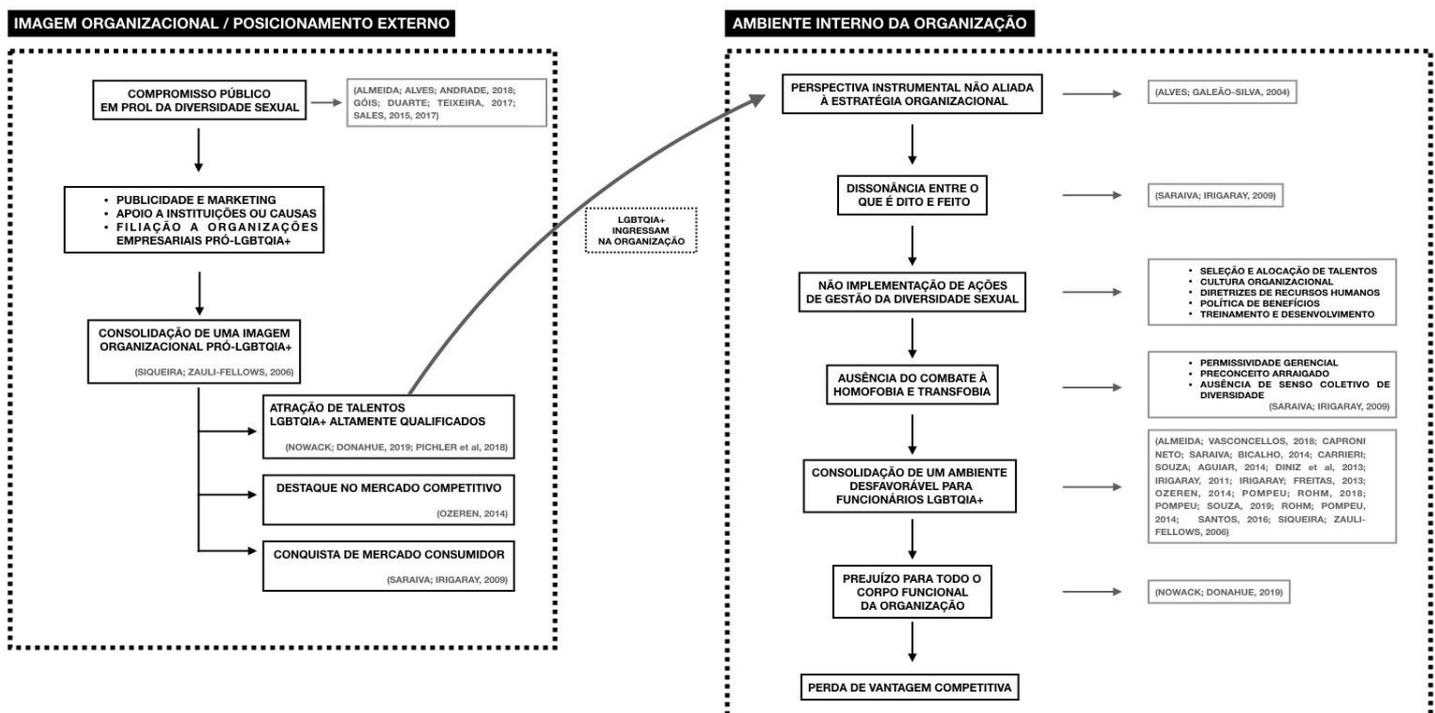


Figura 4: Gestão da Imagem Organizacional, elaborada pelos presentes autores

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo contribuiu para a temática da diversidade sexual nas organizações ao investigar o que as ações midiáticas demonstram sobre o compromisso publicamente firmado por empresas com a comunidade LGBTQIA+. Ao analisar o compromisso empresarial

com a diversidade sexual no Brasil sob a ótica da visibilidade midiática que se adquire em decorrência do vínculo público à temática, identificou-se quatro contradições principais as quais caracterizaram o provável cenário em que as empresas não divulgam determinada ação porque não a realizam.

Em relação à contribuição teórica do presente artigo, dialogou-se com a literatura, com destaque para Sales (2017), Rohm e Pompeu (2015) e Saraiva e Irigaray (2009), questionando a intencionalidade das empresas que se envolvem com a temática da diversidade sexual à luz da crítica da instrumentalização de Alves e Galeão-Silva (2004). Foi proposto o conceito da GIO como forma de sistematizar a análise dos resultados obtidos acerca do utilitarismo da diversidade sexual, podendo este conceito servir também à análise de outros contextos no âmbito da estratégia empresarial.

Sugere-se que novas pesquisas sejam realizadas utilizando-se de outros critérios de análise e procedimentos metodológicos, de modo a aprofundar-se em realidades e contextos específicos. Limitou-se a analisar, a partir da frequência e da média enquanto medidas de estatística descritiva, o conjunto de ações das empresas de maior visibilidade midiática relacionada à diversidade sexual. Não se teve como foco o trato individual e aprofundado da atuação e realidade de cada empresa. Além disso, o levantamento de dados foi limitado, ainda que considerados os esforços descritos na metodologia para minimizar este fenômeno, à capacidade dos presentes pesquisadores de abarcar todo material passível de análise disponível nos buscadores utilizados, em virtude de algoritmos que condicionam o resultado encontrado.

Não foram consideradas empresas que não fossem associadas ao Fórum LGBTI+, porquanto fora do escopo deste estudo, mas se incentiva outros estudos para a compreensão desta problemática em espectro empresarial mais amplo e de contexto nacional. Sugere-se, também, que novos estudos se aprofundem nos dois compromissos do Fórum: “Promover o respeito aos direitos LGBTQIA+ no planejamento de produtos, serviços e atendimento aos

clientes” e “Promover o desenvolvimento econômico e social das pessoas LGBTQIA+ na cadeia de valor”, que não foram contemplados na presente pesquisa.

Mapeou-se a veiculação de ações de gestão da diversidade sexual nas mídias digitais de maior alcance no país e nos documentos e relatórios e sustentabilidade para analisar a frequência estatística observada destas, tendo em vista os compromissos previstos pelo Fórum para a filiação de empresas. Observou-se, primeiramente, que a classificação de filiação da empresa ao Fórum não está relacionada à visibilidade que esta recebe pelos principais veículos de comunicação do país, bem como a classificação de filiação não está diretamente ligada à proporção de ações realizadas por estas empresas e veiculadas nos documentos analisados.

As ações idealizadas pelo Fórum mediante os 10 compromissos da carta de adesão, caso fossem efetivamente implementadas, seriam importantes para o combate à discriminação contra a comunidade LGBTQIA+. A partir das quatro contradições explicitadas, contudo, a não identificação dessas ações na amostra de empresas analisada, cuja vinculação ao Fórum as confere destaque como referência na temática (SALES, 2017), indica a ausência de contrapartida no combate à LGBTQIAfobia, contribuindo para a perpetuação desse ambiente discriminatório (ROHM; POMPEU, 2015).

Destaca-se e preocupa o fato de que nenhuma ação atingiu frequência de 100%, logo, ao olhar as empresas como um coletivo, algo que o Fórum propõe ao unir essas organizações, este não é capaz de atingir o alinhamento e conformidade com os compromissos firmados nem sequer em uma das ações. Tal constatação configura uma situação ainda mais nebulosa ao considerar a quarta contradição aqui discutida e a conjuntura de discriminação no país, que não parece arrefecer, visto os números apresentados na introdução.

Os resultados reforçam a ideia de instrumentalização da diversidade, destacada por Alves e Galeão-Silva (2004), e da filiação ao Fórum, apontada por Sales (2017). As baixas frequências das ações e dos eixos indicam a não integração da diversidade sexual enquanto

fator estratégico à organização, demonstrando a prevalência de discursos que não se refletem em práticas efetivas (ROHM; POMPEU, 2015; SALES, 2017; SARAIVA; IRIGARAY; 2009).

Cabe destacar o alinhamento das baixas frequências ao cenário apresentado por Sales (2017) sobre as empresas filiadas ao Fórum, em que o autor constatou a ausência de metas, indicadores e mecanismos de acompanhamento dos compromissos firmados. Nesse contexto, sem o devido planejamento e controle, é difícil de esperar que práticas efetivas sejam desenvolvidas e se sustentem, o que reforça a perspectiva de análise A em que a empresa não divulga ou veicula uma referida ação porque não a realiza.

Em relação à contribuição social, o artigo destaca as frequências precárias quanto ao posicionamento e divulgação realizados por parte da amostra analisada no que tange às necessidades e à inclusão de pessoas transgênero, bem como o combate à transfobia. O cenário apresentado por Carrieri, Souza e Aguiar (2014) e Almeida e Vasconcellos (2018) confirma-se nos resultados, o que indica haver ainda um longo caminho a ser percorrido por estas empresas e os seus gestores que, para além de firmarem o compromisso formal com o Fórum, devem rever as suas práticas cotidianas e demonstrar à sociedade seu compromisso em forma de ações efetivas.

Em diálogo com as contribuições de Sales (2017) acerca da iniciativa do Fórum, os presentes autores sugerem que, para combater de forma efetiva a LGBTQIAfobia nas organizações, o Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ deve garantir em termos práticos o rigoroso cumprimento dos compromissos por meio de prestação de contas, auditoria externa e certificação, evitando assim que se torne uma questão meramente financeira de cálculo de retorno sobre o investimento por parte dos executivos.

Não é aceitável que no Brasil, país abertamente LGBTQIAfóbico, a simples vinculação do nome de uma empresa a uma iniciativa empresarial, mediante pagamento de inscrição e anuidade, seja o suficiente para conferir a ela um ganho de imagem, legitimidade social e vantagem competitiva associada à causa de um grupo que é historicamente oprimido, sem

que haja uma contrapartida efetiva no combate a esta discriminação no ambiente de trabalho (ROHM; POMPEU, 2015) e na sociedade, tendo em vista a relação de dependência apontada por Garriga e Melé (2004) e Porter e Kramer (2006).

Frente à relevância de se discutir e investigar essa discrepância entre discurso e prática de empresas publicamente compromissadas com a diversidade sexual, o presente artigo identificou e discutiu o desempenho precário dessa amostra de empresas tidas como referências na temática. Contribui-se com a teoria ao conceituar a GIO enquanto prática ludibriadora com foco no ambiente externo, para a consolidação de uma imagem de responsabilidade e conveniência.

A Figura 4, que sistematiza a GIO, pode servir às organizações como base para compreender o fenômeno e avaliar o nível de alinhamento entre o ambiente interno e externo de uma organização. Faz-se necessário um olhar atento a cada um dos dois *clusters*, Posicionamento Externo e Ambiente Interno da Organização, de modo que no primeiro é pertinente a análise buscando-se identificar e validar ponto a ponto as ações da organização estudada, enquanto no segundo a lógica é inversa. Ou seja, ao invés de identificar o que se faz, reconhece-se o que não é feito. Tal contribuição do presente artigo é capaz de auxiliar as organizações a conduzirem a sua análise em busca de um diagnóstico que permita entender a relação de causalidade de cada um dos fatos apresentados e fundamentados pela literatura.

Tendo como base a crítica da gestão da diversidade explorada por Alves e Galeão-Silva (2004), a representação por meio da Figura 4 pode contribuir para a compreensão do preconceito de gênero e o mito da democracia racial no contexto empresarial brasileiro. Sugere-se a validação do conceito da GIO para análise de outras realidades e diversidades. Para as diversas questões de cunho social, envolvendo minorias e lutas históricas, é preciso analisar se a imagem construída pelas empresas se confirma no ambiente interno. Estudos com este enfoque podem reforçar a existência da GIO ou indicar a necessidade de se divulgar o que é feito, colaborando para o desenvolvimento comum das organizações e, conseqüentemente, da sociedade.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, C. B. de; VASCONCELLOS, V. A. Transexuais: transpondo barreiras no mercado de trabalho em São Paulo? **Revista Direito GV**, v. 14, n. 2, p. 303–333, 2018. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-24322018000200303&tlng=pt>. Acesso em: 05 maio 2021.

ALMEIDA, N. L. de O.; ALVES, E. R.; DE ANDRADE, E. P. People management and the commitment of Brazilian organizations towards diversity: the challenges of implementing theory in practice. **Asian Journal of Business and Management Sciences**, v. 5, n. 01, p. 01–15, 2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/323268455_PEOPLE_MANAGEMENT_AND_THE_COMMITMENT_OF_BRAZILIAN_ORGANIZATIONS_TOWARDS_DIVERSITY_THE_CHALLENGES_OF_IMPLEMENTING_THEORY_IN_PRACTICE>. Acesso em: 05 maio 2021.

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 20–29, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902004000300003&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em: 05 maio 2021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

CAPRONI NETO, H. L.; SARAIVA, L. A. S.; BICALHO, R. D. A. Diversidade sexual nas organizações: um estudo sobre coming out. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 8, n. 1, p. 86-103, 2014. Disponível em: <<http://periodicos.uff.br/pca/article/view/11161>>. Acesso em: 05 maio 2021.

CARRIERI, A. de P.; SOUZA, E. M. de; AGUIAR, A. R. C. Trabalho, violência e sexualidade: estudo de lésbicas, travestis e transexuais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 1, p. 78–95, 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552014000100006&lng=pt&tlng=pt>. Acesso em: 05 maio 2021.

CRESWELL, J. W.; PLANO CLARK, V. L. *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. 3ª ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2018.

DINIZ, A. P. R.; CARRIERI, A. P.; GANDRA, G.; ALMEIDA BICALHO, R. Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. **Revista Economia & Gestão**. 13, n. 31, p. 93-114, 2013. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2013v13n31p93>>. Acesso em: 05 maio 2021.

FIGUEIREDO, A. S. et al. Violência contra a população LGBTQ+: um problema de saúde pública. In: FEITOSA, P. W. G. **Saúde da população LGBTQ+**: iniquidades em saúde pública. Ponta Grossa: Atena Editora, 2020, p. 131-152.

FILLIPE, M. Inclusão LGBTI+ é prioridade para os presidentes destas empresas no Brasil. **Exame**, 25 ago. 2020. Negócios. Disponível em: <https://exame.com/negocios/inclusao-lgbti-e-prioridade-para-os-presidentes-dessas-empresas-no-brasil/?utm_source=whatsapp>. Acesso em: 05 maio 2021.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas Brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a03>>. Acesso em: 05 maio 2021.

FULLERTON, M. Diversity and inclusion – LGBT inclusion means business. **Strategic HR Review**, v. 12, n. 3, p. 121-125, 2013. Disponível em: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14754391311324462/full/html>>. Acesso em: 05 maio 2021.

GARRIGA, E.; MELÉ, D. Corporate Social Responsibility Theories: mapping the territory. **Journal of Business Ethics**, v. 53, p. 51-71, 2004. Disponível em: <<https://link.springer.com/article/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>>. Acesso em: 05 maio 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6a ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GÓIS, J. B. H.; DUARTE, F. J. M.; TEIXEIRA, K. C. da S. Experiências de gestão da diversidade sexual no ambiente de trabalho no Brasil: das experiências pontuais à formação de um Fórum Empresarial LGBT. In: **VIII Jornada Internacional Políticas Públicas**, 2017, São Luís. **Anais [...]**. São Luís, Maranhão: Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas da Universidade Federal do Maranhão, 2017. Disponível em: <<http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinpp2017/pdfs/eixo6/experienciasdegestaodadiversidadesexualnoambientedetrabalhonobrasildasexperienciaspon.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2021.

HEWLETT, S. A.; YOSHINO, K. **Out in the world**: securing LGBT rights in the global marketplace. Nova Iorque: Center for Talent Innovation, 2016.

INSTITUTO VERIFICADOR DE COMUNICAÇÃO. **Posição participação e evolução das publicações**. [S.l.], 2018a.

_____. **Posição participação e evolução das publicações**. [S.l.], 2018b.

IRIGARAY, H. A.; FREITAS, M. E. Estratégia de sobrevivência dos gays no ambiente de trabalho. **Psicologia Política**, v. 13, n. 26, p. 75–92, 2013. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1519-549X2013000100006&script=sci_abstract>. Acesso em: 05 maio 2021.

IRIGARAY, H. A. R. Orientação sexual e trabalho. **GV-executivo**, v. 10, n. 2, p. 44, 2011.

IRIGARAY, H. A. R.; SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. de P. Humor e discriminação por orientação sexual no ambiente organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 5, p. 890–906, 2010. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rac/v14n5/v14n5a08.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2021.

JOHNSON, I. **Brazil 2017 report** — Out Now Global LGBT2030 study. Paris: Out Now Global, nov. 2017. Disponível em: <www.OutNow.LGBT>. Acesso em: 05 maio 2021.

NOWACK, V.; DONAHUE, J. J. Outcomes Associated with Employee and Organisational LGBT Value Discrepancies. **Psychology & Sexuality**, v. 11, n. 1–2, p. 32–44, 2019. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/336080460_Outcomes_Associated_with_Employee_and_Organizational_LGBT_Value_Discrepancies>. Acesso em: 05 maio 2021.

OLIVEIRA JÚNIOR, I. B. de. LGBTQIAfobia: (des)contextualizando a (in)diferença no contexto escolar. In: **IV Simpósio Internacional de Educação Sexual**, 2015, Maringá. **Anais [...]**. Maringá, Paraná: Núcleo de Estudos e Pesquisas em Diversidade Sexual, 2015. Disponível em: <<http://www.sies.uem.br/trabalhos/2015/605.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2021.

OZEREN, E. Sexual Orientation Discrimination in the Workplace: A Systematic Review of Literature. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 109, p. 1203–1215, 2014. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281305252X>>. Acesso em: 05 maio 2021.

PICHLER, S. et al. Do LGBT-supportive corporate policies enhance firm performance?: LGBT policies and firm performance. **Human Resource Management**, v. 57, n. 1, p. 263–278, 2018. Disponível em: <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21831>>. Acesso em: 05 maio 2021.

POMPEU, S. L. E.; ROHM, R. H. D. Gerenciamento da identidade e estratégias de enfrentamento da discriminação no trabalho usadas por mulheres homossexuais. **Revista ADM.MADE**, v. 22, n. 3, p. 1–21, 2018. Disponível em: <<http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/admmade/article/view/1859>>. Acesso em: 05 maio 2021.

POMPEU, S. L. E.; SOUZA, E. M. de. A discriminação homofóbica por meio do humor: naturalização e manutenção da heteronormatividade no contexto organizacional.

Organizações & Sociedade, v. 26, n. 91, p. 645–664, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1984-92302019000400645&script=sci_abstract&lng=pt>. Acesso em: 05 maio 2021.

PORTER, M. E.; KRAMER, M. R. Strategy and society: the link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. **Harvard Business Review**, p. 1–13, 2006.

QUEIROGA, L. Brasil segue no primeiro lugar do ranking de assassinatos de transexuais. **O Globo**, Rio de Janeiro, 14 nov. 2018. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/sociedade/brasil-segue-no-primeiro-lugar-do-ranking-de-assassinatos-de-transexuais-23234780>>. Acesso em: 05 maio 2021.

ROHM, R. H. D.; POMPEU, S. L. E. A homofobia como um fator determinante nas práticas discriminatórias para a produção de subjetividades: um estudo com pessoas homossexuais em empresas do Rio de Janeiro. **Psicologia Política**, v. 14, n. 33, p. 347–365, 2014. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-549X2014000200009>. Acesso em: 05 maio 2021.

ROHM, R. H. D.; POMPEU, S. L. E. Homofobia, discriminação e produção de subjetividades. **Periódicus**, v. 1, n. 3, p. 19, 2015. Disponível em: <<https://rigs.ufba.br/index.php/revistaperiodicus/article/viewFile/14262/9863>>. Acesso em: 05 maio 2021.

SALES, R. G. de. Diversidade no trabalho: valores organizacionais e adesão às normas em organizações participantes do Fórum Empresas e Direitos LGBT. In: **XVII ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE**, 2015, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://engemausp.submissao.com.br/17/anais/arquivos/146.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2021.

SALES, R. G. de. **Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho**: uma análise das percepções sobre o papel da comunicação organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT. 2017. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-12012018-112601/pt-br.php>>. Acesso em: 05 maio 2021.

SANTOS, R. L. de M. **A discriminação de homens gays na dinâmica das relações de emprego**: reflexões sob a perspectiva do direito fundamental ao trabalho digno. 2016. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: <<https://repositorio.unb.br/handle/10482/20626>>. Acesso em: 05 maio 2021.

SANTOS, T. S. dos; BENEVIDES, T. M. A falácia organizacional: uma análise sobre a percepção dos trabalhadores LGBTQ em relação às políticas da diversidade. In: Atas - Investigação Qualitativa em Ciências Sociais, Lisboa, Portugal. **Anais...** In: 8º Congresso Ibero-Americano de Investigação Qualitativa. Lisboa, Portugal: 2019. Disponível em: <<https://proceedings.ciaiq.org/index.php/CIAIQ2019/issue/view/29>>. Acesso em: 26 abr. 2021.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902009000300008>. Acesso em: 05 maio 2021.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4a ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

SIQUEIRA, M. V. S.; ZAULI-FELLOWS, A. Diversidade e identidade gay nas organizações. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 4, n. 3, p. 69-81, 2006. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/21552>>. Acesso em: 05 maio 2021.

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

SOUTO, L. Assassinatos de LGBT crescem 30% entre 2016 e 2017, segundo relatório. **O Globo**, São Paulo, 17 jan. 2018. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/sociedade/assassinatos-de-lgbt-crescem-30-entre-2016-2017-segundo-relatorio-22295785>>. Acesso em: 15 ago. 2020.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 20-30, 2001. Disponível em: <<https://rae.fgv.br/rae/vol41-num2-2001/empresa-humanizada-organizacao-necessaria-possivel>>. Acesso em: 15 ago. 2020. **Apêndice - Outputs da Análise Fatorial realizada noSPSS.**

Submetido em 20/05/2021

Aprovado em 28/07/2021