



COMUNICAÇÃO, DIVERSIDADE E INCLUSÃO

Diálogo entre academia e mercado

Ettore Medeiros

Letícia Lins

Pâmela Guimarães-Silva

ORGANIZADORES





COMUNICAÇÃO, DIVERSIDADE E INCLUSÃO

Diálogo entre academia e mercado

Ettore Medeiros

Letícia Lins

Pâmela Guimarães-Silva

ORGANIZADORES



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Reitora: Sandra Regina Goulart Almeida
Vice-Reitor: Alessandro Fernandes Moreira

FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS

Diretor: Bruno Pinheiro Wanderley Reis
Vice-Diretora: Thais Porlan de Oliveira

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

Coordenadora: Paula Guimarães
Sub-Coordenador: Daniel Reis Silva

SELO EDITORIAL PPGCOM

Bruno Souza Leal
Juarez Guimarães Dias

CONSELHO CIENTÍFICO

Ana Carolina Escosteguy (PUC-RS)	Jorge Cardoso (UFRB UFBA)
Benjamim Picado (UFF)	Kati Caetano (UTP)
Cezar Migliorin (UFF)	Luis Mauro Sá Martino (Casper Líbero)
Elizabeth Duarte (UFSM)	Marcel Vieira (UFPB)
Eneus Trindade (USP)	Mariana Baltar (UFF)
Fátima Regis (UERJ)	Mônica Ferrari Nunes (ESPM)
Fernanda Duarte (NCSU/EUA)	Mozahir Salomão (PUC-MG)
Fernando Gonçalves (UERJ)	Nilda Jacks (UFRGS)
Frederico Tavares (UFOP)	Renato Pucci (UAM)
Iluska Coutinho (UFJF)	Rosana Soares (USP)
Itania Gomes (UFBA)	Rudimar Baldissera (UFRGS)

www.seloppgcom.fafich.ufmg.br

Avenida Presidente Antônio Carlos, 6627, sala 4234, 4º andar
Pampulha, Belo Horizonte - MG. CEP: 31270-901
Telefone: (31) 3409-5072

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

C741 Comunicação, diversidade e inclusão [livro eletrônico]:
diálogo entre academia e mercado / Organizadores Ettore
Medeiros, Leticia Lins, Pâmela Guimarães-Silva. - Belo
Horizonte, MG: Fafich/Selo PPGCOM/UFMG, 2024.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-85915-02-1

1. Comunicação. 2. Multiculturalismo. 3. Inclusão social.
I. Medeiros, Ettore. II. Lins, Leticia. III. Guimarães-Silva,
Pâmela.

CDD 306

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

CRÉDITOS DO E-BOOK

© PPGCOM/UFMG, 2024.

CAPA E PROJETO GRÁFICO
Atelier de Publicidade UFMG
Bruno Guimarães Martins

COORDENAÇÃO DE PRODUÇÃO
Bruno Guimarães Martins
Daniel Melo Ribeiro

DIAGRAMAÇÃO
Daniel Borges

Esta obra foi selecionada pelo Conselho Editorial do Selo PPGCOM/UFMG
após avaliação por pareceristas *ad hoc*.

O acesso e a leitura deste livro estão condicionados ao aceite
dos termos de uso do Selo do PPGCOM/UFMG,
disponíveis em: <https://seloppgcom.fafich.ufmg.br/termos-de-uso/>

| Sumário

APRESENTAÇÃO	11
<i>Leticia Lins</i>	
PREFÁCIO	15
<i>Ricardo Sales</i>	
I. EIXO FUNDANTE: CONHECENDO OS FUNDAMENTOS	
CAPÍTULO 1	
Conceitos introdutórios de DE&I	21
<i>Leonardo Drummond</i>	
CAPÍTULO 2	
A importância de compreender a cultura organizacional frente aos desafios de se implantar e fortalecer iniciativas de diversidade e inclusão	33
<i>Varda Kendler</i>	
CAPÍTULO 3	
A Liderança como figura inspiracional, referência e principal agente na promoção da Diversidade e Inclusão nas empresas	47
<i>Patrícia Lisboa</i>	

CAPÍTULO 4

- Employer Branding* e Diversidade e Inclusão:
uma imbricação necessária 59
Paulo Basilio

II. EIXO DIMENSÕES: COMPREENDENDO A PROPOSTA

CAPÍTULO 5

- E quem pode ser mulher no mundo corporativo?
Gênero, Comunicação e as Organizações 75
Leticia Alves Lins

CAPÍTULO 6

- Narciso acha feio o que não é espelho:
raça, comunicação e as organizações 99
Pâmela Guimarães-Silva

CAPÍTULO 7

- Vamos pintar o mercado de trabalho com as cores
do arco-íris: ações de diversidade e inclusão para
pessoas LGBTQIAPN+ 115
Ettore Stefani de Medeiros

CAPÍTULO 8

- A nova composição geracional:
Trabalho e mercado consumidor 131
Dani Barcellos

CAPÍTULO 9

- Pessoas com Deficiência, Comunicação e as Organizações 151
Fatine Conceição Oliveira

CAPÍTULO 10

- Gordofobia e mercado de trabalho: caracterização
do preconceito e caminhos possíveis para um
ambiente organizacional antigordofóbico 165
Dayana Cristina Barboza Carneiro

CAPÍTULO 11	
Masculinidades, Comunicação e as Organizações	189
<i>Leo Mozdzenski</i>	

III. EIXO PRÁTICO: UTILIZANDO FERRAMENTAS COMUNICACIONAIS E D&I

CAPÍTULO 12	
O uso de Narrativas Audiovisuais como forma de aprimoramento sobre D&I nas empresas: uma visão sobre o engajamento e atração de colaboradores	215
<i>Mayara Lucio Farche</i>	
CAPÍTULO 13	
Planejamento de diversidade e inclusão nas organizações	227
<i>Tati Santarelli</i>	
SOBRE AS PESSOAS AUTORAS	239

APRESENTAÇÃO

LETÍCIA LINS¹

O interesse pela temática de Diversidade & Inclusão (D&I) tem sido uma constante no mundo corporativo. D&I está atrelado aos lucros, à inovação, às equipes mais criativas e diversas, aos colaboradores mais engajados e felizes e à uma marca com maiores competitividade e possibilidade de reter bons talentos. Além de todos os aspectos mercadológicos, investir em D&I é um modo de corrigir as injustiças sociais que perduram por séculos no nosso país.

Apesar do crescente investimento na temática por parte do mundo corporativo, é ainda incipiente a produção de conteúdo teórico-acadêmico sobre o assunto. O que se tem são bibliografias produzidas pelos próprios especialistas do mercado, que trazem as suas experiências e *cases* de sucesso, mas, por vezes, deixam de lado um maior aprofundamento em termos de conceitos. E é exatamente essa lacuna que o livro “Comunicação, Diversidade e Inclusão: diálogo entre academia e mercado” pretende suprir. A obra é um relato da experimentação vivida

1. Coordenadora e idealizadora dos Cursos Comunicação, Diversidade e Inclusão nas Organizações e Gestão de Diversidade e Inclusão nas Organizações do Instituto de Educação Continuada da PUC Minas.

pelo corpo docente da primeira turma do curso de pós-graduação “Comunicação, Diversidade e Inclusão nas Organizações”, ofertado pelo Instituto de Educação Continuada da PUC Minas.

O curso tem como linha estruturante a perspectiva da comunicação circular, responsável por construir sentido sobre as coisas do mundo a partir de trocas discursivas entre pessoas interlocutoras, circularidade essa vista como essencial para a conscientização e a transformação de culturas organizacionais. É a interseccionalidade pensada como um conceito e como uma ferramenta metodológica que nos auxilia a olhar para as diversas e sobrepostas camadas de opressão que recaem sobre os grupos minorizados e precisam ser, senão totalmente erradicadas, pelo menos apontadas e problematizadas, com vistas a se galgar um ambiente corporativo mais justo e equânime para todas, todes e todos.

É essa a discussão que tentamos esboçar, ao longo de quatorze capítulos, em que os autores e as autoras, professores e professoras da pós, trazem conceitualmente as abordagens trabalhadas com os alunos e as alunas em sala. No conteúdo, é possível perceber uma diversidade entre teoria e prática, que é o retrato de como o corpo docente foi pensado; ou seja, por se tratar de um programa de pós-graduação profissionalizante, houve um cuidado em mesclar profissionais com experiência de mercado e pesquisadores atuantes na área acadêmica. A diversidade também está presente nos marcadores identitários da equipe, que buscou retratar a proposta basilar do curso e dar voz aos diversos lugares de fala, em sua maioria minorizados, da nossa sociedade contemporânea

A divisão do livro acompanha o desenho da proposta pedagógica do curso e divide-se da seguinte forma:

A primeira parte reúne um artigo introdutório sobre os conceitos de Diversidade e Inclusão e três estudos que vão discutir as mudanças empresariais essenciais para se começar a conversar sobre D&I dentro das organizações, são eles: 1) Conceitos introdutórios de DE&I; 2) A importância de compreender a cultura organizacional frente aos desafios de se implantar e fortalecer iniciativas de diversidade e inclusão; 3) A Liderança como figura inspiracional, referência e principal agente na promoção da Diversidade e Inclusão nas empresas; 4) *Employer branding* e Diversidade e Inclusão: uma imbricação necessária.

Feita essa explanação introdutória, a segunda parte vai tratar diretamente das dimensões da diversidade com os artigos: 5) E quem pode ser a mulher do mundo corporativo? Gênero, comunicação e as organizações; 6) Narciso acha feio o que não é espelho: raça, comunicação e as organizações; 7) Vamos pintar o mercado de trabalho com as cores do arco-íris: ações de diversidade e inclusão para profissionais LGBTQIAPN+; 8) A nova composição geracional – Trabalho e mercado consumidor; 9) Pessoas com deficiência, comunicação e as organizações; 10) Gordofobia e mercado de trabalho: caracterização do preconceito e caminhos possíveis para um ambiente organizacional antigordofóbico; 11) Masculinidades, comunicação e as organizações.

Por fim, a terceira parte traz possibilidades operacionais para a implementação de estratégias de D&I nas instituições: 12) O uso de Narrativas Audiovisuais como forma de aprimoramento sobre D&I nas empresas: uma visão sobre o engajamento e atração de colaboradores; 14) Planejamento de diversidade e inclusão nas organizações.

Cientes de que estamos dando um primeiro passo em um campo temático diverso e denso, e que há ainda muito a ser explorado, esperamos que esta obra seja inspiração para quem deseja ingressar no mercado corporativo e/ou acadêmico de Diversidade e Inclusão nas Organizações, além de servir como um pontapé inicial para outras contribuições acadêmicas que ainda estão por vir.

Boa leitura!

PREFÁCIO

RICARDO SALES¹

Comunicação, Diversidade e Inclusão: diálogo entre academia e mercado apresenta uma abordagem oportuna e crítica da interseção entre três temas essenciais. Este livro é resultado da colaboração entre a academia e o mundo dos negócios, e fornece insights e estratégias práticas para criar ambientes de trabalho mais inclusivos e representativos da sociedade.

Tive a honra de ser convidado para escrever o prefácio da publicação em consideração à minha trajetória profissional, que começou na Universidade de São Paulo, onde decidi seguir a carreira de comunicação e onde também dei meus primeiros passos no aprendizado e construção de conhecimento acerca dos temas relacionados à Diversidade e Inclusão.

Em 2008, na minha formatura na graduação em Relações Públicas da ECA-USP, escrevi um trabalho de conclusão de curso que seria um dos primeiros a abordar as interfaces entre comunicação e diversidade.

Hoje, lidero junto a outros sócios a Mais Diversidade, consultoria de Diversidade e Inclusão, que eu fundei em 2016 e se tornou a maior em sua

1. CEO e sócio-fundador da Mais Diversidade.

área de atuação na América Latina. Atendemos grandes empresas como ArcelorMittal, Itaú, Gerdau, Grupo Boticário, Hospital Albert Einstein, Rede D'Or, entre várias outras, apoiando-as nas estratégias de diversidade, com base nos pilares da equidade de gênero, raça, LGBTQIAPN+, pessoas com deficiência e gerações, alinhadas à cultura organizacional e às necessidades do negócio.

Para mim, falar sobre Diversidade e Inclusão passa necessariamente por minha trajetória pessoal e sobre como ela impacta o meu olhar sobre essas pautas. Tendo crescido como filho de pais da classe trabalhadora que valorizavam a educação, mas não podiam me dar muitas oportunidades, enfrentei vários desafios. No entanto, graças a bolsas de estudos, incentivo familiar e outras formas de apoio, consegui ter sucesso acadêmico.

Minhas experiências de infância moldaram minha perspectiva sobre a importância da Diversidade e Inclusão em todos os aspectos da vida. Percebi que o acesso a oportunidades não deve ser limitado por status socioeconômico ou identidade, e todos precisam – e merecem! – uma chance justa de sucesso.

Mas como se sabe, essa não é a realidade para grande parte dos brasileiros. O país segue nos rankings internacionais como um dos mais desiguais do mundo, e ainda não é claro para grande parte das pessoas que a desigualdade vai além do aspecto meramente econômico e que tem causas estruturais, fundadas em um legado de discriminação social, racial, de gênero e de orientação sexual.

O crescimento econômico que experimentamos na década passada não conseguiu acabar com as violações de direitos humanos enfrentadas por grande parte da população – a pandemia e o governo de extrema direita que enfrentamos pioraram muito mais essa situação.

Temos uma comunidade bem estabelecida de ativistas, que precisa de estrutura institucional para atuar com mais efetividade. E temos um setor privado, altamente articulado, e que nos últimos anos começou a demonstrar interesse em atuar como agente efetivo de mudança social.

Acredito que publicações como esta são uma contribuição importante da academia, que dão base para a reflexão do setor privado sobre o seu papel para a construção de uma sociedade mais equitativa.

Ao fornecer uma análise abrangente dos temas que se propõe, “Comunicação, Diversidade & Inclusão: diálogo entre academia e mercado” se debruça sobre uma variedade de tópicos, como a exploração de conceitos e práticas essenciais para a introdução das pautas de Diversidade e Inclusão nas empresas, estudos de caso e estratégias de comunicação para locais de trabalho diversos.

Gostaria de expressar minha gratidão aos editores e colaboradores por seu trabalho neste livro. Espero que ele de fato tenha um impacto significativo e contribua para a criação de um mundo melhor, impulsionando a inovação, a criatividade e o crescimento dos negócios com base em estratégias de gestão de pessoas totalmente conectadas à pauta Diversidade & Inclusão.

I

Eixo Fundante: conhecendo os fundamentos

CAPÍTULO 1

Conceitos introdutórios de DE&I

LEONARDO DRUMMOND

“Diversidade é chamar para a festa e inclusão é chamar para dançar”. Essa frase de Vernã Myers, vice-presidente de Estratégia de Diversidade e Inclusão da Netflix, virou um clichê para quem trabalha com Diversidade e Inclusão, mas ainda é didática e uma boa introdução para as pessoas que estão iniciando seus estudos e discussões sobre o tema.

A sociedade é composta por diferentes grupos sociais. Por mais que possamos dizer que “todos somos humanos” (e somos mesmo!), nossas vivências e direitos são atravessados por marcadores sociais, como características culturais, físicas, fenótipos, cor de pele, gênero, orientação afetivo-sexual, religião e crenças, condição econômica e tantos outros fatores. De acordo com esses marcadores, cada pessoa passa por diferentes situações e pode ter mais privilégios, menos oportunidades ou sofrer mais violências. Tudo isso relacionado a estereótipos, discriminação e preconceitos estruturais que existem na sociedade.

Quando falamos sobre grupos minorizados, estamos falando de grupos que foram e são violentados, socialmente desfavorecidos e deixados à margem na relação de poder estabelecida na sociedade (Gruettner, 2014). São grupos identificados e reunidos em torno de

marcadores sociais que os fazem sofrer preconceitos, ter menos direitos e baixa representatividade nos espaços de poder e influência. Usamos também os termos grupos sub-representados ou, simplesmente, minorias.

De acordo com o IGBE, mulheres são 51,8% da população. Pessoas negras são 56,1%. Assim, grupos minorizados são minorias em direitos, mas não necessariamente em número populacional. Há, na verdade, uma “maioria minorizada”, como defende Richard Santos (2020). Por que mulheres e pessoas negras são maioria no Brasil, mas têm menos direitos e oportunidades que homens e pessoas brancas? Há mais homens ou mulheres em cargos políticos ou nas posições de liderança das grandes empresas? Há mais pessoas brancas ou negras nesses espaços? Quem sofre mais assédio e violências?

Há também os grupos minorizados, como as pessoas LGBTQIAPN+, pessoas com deficiências, pessoas idosas, entre outras, que além de serem grupos minorizados em seus direitos, são também minorias numéricas. Um desafio contemporâneo, então, é pensar em práticas para uma sociedade e organizações que acolham cada vez mais esses grupos para diminuir o mais rápido possível essas situações de injustiça e ausência de equidade que tornam esses grupos minorizados em seus direitos, independentemente de serem ou não minorias numéricas.

A sociedade tem avançado e discutido temas sobre diversidade, equidade e inclusão, mas o ritmo ainda é muito lento. Segundo o Global Gender Report (2022), relatório do Fórum Econômico Mundial, se continuarmos avançando na velocidade atual, levaremos 132 anos para alcançar a equidade de gênero. Lógica similar aparece em pesquisas sobre equidade racial. Segundo o Instituto Ethos (2016), caso o ritmo atual se mantenha, a equidade racial no ambiente de trabalho só será alcançada daqui a 150 anos.

De acordo com Malpighi (2020) e com o Ethos (2016), a maior parte das pessoas gestoras das organizações acredita que há um número adequado de pessoas negras e de mulheres nas organizações. Ou seja, não há de fato entendimento das questões sobre representatividade, barreiras ao acesso e falta de equidade por parte de quem decide os rumos das organizações.

Diante desse cenário, este livro traz importantes contribuições para que especialistas em DE&I e pessoas interessadas no tema possam se aprofundar nas discussões no ambiente de trabalho e propor ações práticas. Para entendimento completo das discussões apresentadas nesta obra, neste capítulo vamos trazer uma introdução a alguns grupos minorizados, abordando brevemente questões sobre gênero, raça, população LGBTQIAPN+, pessoas com deficiência, corpos dissidentes, etarismo e o convívio entre gerações. Vamos também explicar três termos básicos que dão sustentação para o dia a dia do trabalho com DE&I nas organizações, mas que muitas pessoas não sabem exatamente o significado e os tratam como se fossem sinônimos: diversidade, equidade e inclusão.

Vamos lá?

Diversidade, equidade e inclusão

Diversidade, equidade e inclusão são palavras que têm entrado no vocabulário das organizações e da sociedade. Até mesmo em discussões familiares, nos telejornais, nas novelas e séries essas palavras têm sido usadas com frequência, mas não são sinônimos. Diversidade, equidade e inclusão são conceitos que se complementam.

Diversidade tem a ver com representatividade, com pessoas que têm diferentes marcadores sociais estando presentes nos espaços. “A diversidade é definida como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social”, afirma Fleury (2020).

Quando falamos de diversidade nas organizações, estamos falando sobre a diversidade das equipes de trabalho em relação à idade, gênero, orientação afetivo-sexual, raça, etnia, religiões, nacionalidades, possíveis deficiências, entre outras questões. Times compostos por indivíduos com vivências e experiências diferentes são mais capazes de criar soluções que atendam às necessidades de um maior número de pessoas.

Promover organizações mais diversas é ampliar a participação das pessoas que se encontram entre os grupos minorizados ou sub-representados no quadro de colaboradores. Estes grupos passam por um processo estrutural de exclusão, sofrem preconceitos e têm menos acesso, por exemplo, às oportunidades de estudo, de trabalho e/ou de promoções no desenvolvimento de suas carreiras. (Teixeira, 2023)

A equidade acontece se todas as oportunidades são dadas a pessoas diversas, considerando suas especificidades e necessidades de adaptações. Nem todas partem do mesmo lugar e nem todos os processos são adequados a todas as pessoas. Preconceitos e obstáculos existem e afetam as pessoas em diferentes níveis. Portanto, para que todas tenham acesso às mesmas oportunidades, as soluções devem ser customizadas.

É preciso lembrar que para corrigir processos de exclusão históricos, como no caso das mulheres que demoraram muito tempo para ter espaço no mercado de trabalho, é preciso ter intencionalidade nas ações. As políticas afirmativas têm esse papel e são essenciais. Alguns exemplos dessas ações são: vagas exclusivas para mulheres, que podem ter recorte racial ou foco em mulheres que são mães e estão fora do mercado de trabalho; programas de desenvolvimento em áreas onde há prevalência de homens, como a mineração e a tecnologia; programa de apoio à parentalidade que incluam a participação dos homens na divisão de tarefas relacionadas à família. (Barbosa, 2023)

A inclusão só existe quando há respeito e participação plena de pessoas diversas. Inclusão não é apenas ter a presença de pessoas diversas, mas sim promover o pertencimento e oportunidades de protagonismo com autonomia.

Ao construir um ambiente verdadeiramente inclusivo, são realizadas ações para que essas pessoas, antes segregadas, passem a ter não só acesso, mas os meios necessários para se tornarem protagonistas no ambiente em que foram inseridas. Vale lembrar que o movimento para a inclusão nas empresas não se limita às pessoas com deficiência. Ele também deve ser aplicado na preparação do ambiente e das equipes para receber integrantes de todos os outros grupos minorizados. (Teixeira, 2023)

Grupos minorizados ou sub-representados

Alguns conceitos são essenciais para entendermos as discussões sobre grupos minorizados ou sub-representados. Ao falar sobre as situações vividas por mulheres no mercado de trabalho, precisamos começar pelo que é gênero, machismo e assédio. Não dá para iniciar uma conversa sobre os desafios das pessoas com deficiência sem conhecer os termos capacitismo e acessibilidade. Por isso, vamos trazer aqui um pequeno

glossário com esses termos agrupados por marcadores sociais (e não em ordem alfabética). As explicações presentes neste glossário serão ampliadas e aprofundadas ao longo dos próximos capítulos.

Gênero se refere às características socialmente construídas e atribuídas a homens, mulheres e pessoas de outros gêneros. Isso vai muito além das questões biológicas. Essas características incluem papéis, comportamentos, expectativas e normas sociais tradicionalmente associadas a cada gênero. Há também as discussões de gênero que vão além das tradicionais concepções binárias (homem-mulher) e abrem espaço para pensar gênero de uma maneira mais ampla e plural.

Feminismo é um movimento político, social e cultural que busca a igualdade de direitos e oportunidades entre homens e mulheres e a eliminação de todas as formas de opressão e discriminação baseadas no gênero. O feminismo tem se desenvolvido em diversas vertentes teóricas e práticas.

Machismo é um conjunto de valores, atitudes e comportamentos que atribuem superioridade aos homens sobre as mulheres, promovendo a desigualdade de gênero. O machismo pode se manifestar de diversas formas, como no controle da sexualidade das mulheres, na negação de seus direitos, no pagamento de salários menores para mulheres desempenharem as mesmas funções em que homens recebem mais, entre outras formas de violência de gênero.

Assédio é uma forma de violência que se manifesta por meio de comportamentos, palavras ou gestos que têm o objetivo de constranger, intimidar ou humilhar uma pessoa. O assédio pode ocorrer em diversos contextos, como no trabalho, na rua, na escola, na família, entre outros. Há o assédio sexual e o assédio moral, por exemplo.

Masculinidades se referem às formas como os homens vivenciam e expressam sua identidade de gênero, que não são unificadas, mas sim diversas e variadas. Hoje há muitas discussões sobre novas formas de expressão e vivências mais saudáveis das masculinidades.

Patriarcado, por sua vez, é um sistema social, político e econômico que coloca os homens em posições de poder e privilégio em relação às mulheres. Nossa sociedade ainda é patriarcal e é por isso que ainda há uma cultura de dominação econômica e de privilégios masculinos.

Raça, para Sílvio Almeida (2018), tem a ver com a classificação dos seres humanos, que, segundo o autor, foi uma construção realizada a partir de quando a humanidade começa a ser pesquisada por áreas como a Biologia, o que culminou em uma explicação a partir das características biológicas e geográficas das pessoas, usadas para hierarquizar os sujeitos na sociedade. Apesar da inexistência de raças humanas já terem sido comprovadas, raça continua sendo uma categoria política utilizada atualmente. Por um lado, muitas desigualdades e preconceitos se valem dos conceitos de raça, por outro, há coletivos que se identificam e organizam politicamente em torno da questão racial.

Racismo, segundo Almeida (2018), tem relação com os distintos tratamentos dados às pessoas pertencentes a grupos raciais específicos. O racismo é baseado nas relações de poder, em que determinados grupos raciais têm mais vantagens e privilégios em detrimento de outros. No Brasil, essa discriminação racial estruturada dá mais poder econômico, financeiro e vantagens sociais a pessoas brancas e mais barreiras às vivências de pessoas negras, por exemplo.

Branquitude é um termo que se refere às experiências, privilégios e identidades dos indivíduos brancos, que historicamente ocupam posições de poder e privilégio no contexto social. Conforme Bonnett (2016), branquitude é “o modo como os indivíduos brancos se percebem e são percebidos pelos outros no contexto das relações raciais”.

Pessoas com deficiência, segundo o decreto nº 6949 em 2009, ratificando a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência da ONU, são “aquelas que têm impedimentos de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, os quais, em interação com diversas barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdades de condições com as demais pessoas” (Brasil, 2009).

Capacitismo, por sua vez, é uma forma de discriminação e preconceito que se baseia na ideia de que as pessoas com deficiência são inferiores ou incapazes em comparação àquelas que não possuem deficiência. É uma discriminação que desvaloriza, desconsidera e oprime pessoas com deficiência.

Acessibilidade, conforme a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT, 2015), é “a possibilidade e condição de alcance para utilização, com segurança e autonomia, de espaços, mobiliários, equipamentos urbanos, edificações, transportes, informação e comunicação, inclusive seus sistemas e tecnologias, por pessoa com deficiência ou com mobilidade reduzida”.

LGBTQIAPN+ é um acrônimo que representa parte da ampla variedade de identidades de gênero e orientações afetivo-sexuais que não se enquadram no modelo heterocisnormativo da sociedade. Na ordem que aparece na sigla, temos: Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgêneros e Travestis, Queers, Intersexuais, Assexuais, Pansexuais, Não binários. O sinal de adição representa a inclusão de outras identidades que não estão listadas na sigla.

Sexo designado ou biológico é aquele rótulo que o médico nos dá quando nascemos, com base em características biológicas (anatômicas e reprodutivas), como os cromossomos e as genitálias. As pessoas no nascimento podem ser designadas como do sexo feminino, masculino ou intersexo.

Identidade de gênero tem a ver com a maneira como cada pessoa se identifica em relação ao seu gênero. Existem pessoas cisgênero, transgênero e pessoas não binárias, entre outras possibilidades de identidade de gênero. O que importa aqui é como a pessoa se identifica, não o sexo designado a ela ao nascer. A pessoa cisgênero (ou simplesmente cis) é aquela cujo sexo biológico é o mesmo da identidade de gênero (masculino/masculino ou feminino/feminino). Chamamos de pessoa trans uma pessoa cuja identidade de gênero é diferente daquela que lhe foi atribuída ao nascer. São pessoas não binárias aquelas que não se identificam com os gêneros masculino/feminino ou que se identificam com elementos dos dois gêneros.

Expressão de gênero é a forma como a pessoa se apresenta, sua aparência, seu comportamento, de acordo com as expectativas sociais de um determinado gênero. Depende da cultura em que a pessoa vive, porque de acordo com a nossa cultura é que aprendemos quais são comportamentos e roupas esperados tradicionalmente de homens e mulheres. A expressão de gênero pode ter a ver, então, com a sua maneira

de colocar a voz, com a roupa que veste, com seu estilo de cabelo ou barba (se tiver), entre outros elementos. Nada disso é escolhido aleatoriamente. Você só usa as roupas que tem por causa da nossa cultura.

Orientação afetivo-sexual tem a ver com a atração sexual, romântica e/ou afetiva que as pessoas sentem. Tem a ver com parte do que foi explicado sobre a sigla LGBTQIAPN+ (lésbicas, gays, bissexuais, assexuais, pansexuais etc.).

Etarismo, também chamado de idadeísmo, segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2023), pode ser definido como “o estereótipo, a discriminação ou o preconceito contra uma pessoa ou grupo de pessoas com base em sua idade”. O etarismo pode afetar pessoas de todas as idades, mas é mais comum em relação às pessoas idosas.

Envelhecimento populacional é um fenômeno demográfico que tem ocorrido em todo o mundo, especialmente nos países desenvolvidos. Segundo a OMS (2020), o envelhecimento populacional é o resultado de uma queda da fecundidade e do aumento da longevidade, o que leva a um aumento proporcional da população mais velha em relação à população mais jovem. O envelhecimento populacional tem implicações em diversas áreas, como saúde, economia, políticas públicas e no mercado de trabalho.

Equipe multigeracional é uma equipe composta por indivíduos de diferentes gerações, como os *baby boomers*, a geração X, a geração Y (também conhecida como *millennials*) e a geração Z.

Corpos dissidentes é um termo utilizado para se referir a corpos que desafiam as normas sociais, apesar de estarem amplamente presentes na sociedade. São corpos contra hegemônicos que sofrem violências e punições (Dantas, 2019), como os corpos trans, negros, gordos e das pessoas com deficiência.

Gordofobia é o preconceito estrutural e institucionalizado contra corpos gordos, o que é materializado por meio de falta de acessibilidade a corpos gordos, culpabilização/responsabilização, desumanização dessas pessoas, piadas preconceituosas, pressões estéticas, entre outras formas de discriminação.

Esse pequeno glossário é apenas uma base para facilitar o entendimento do que está por vir nos próximos capítulos deste livro. Outros tantos termos e conceitos serão apresentados nos textos a seguir.

Considerações finais

Aprender os termos básicos de diversidade, equidade e inclusão, bem como as nomenclaturas associadas aos grupos minorizados e aos preconceitos que enfrentam, é crucial, porque nos ajuda a entender a realidade das pessoas que vivenciam preconceito, discriminação e marginalização.

Quando não conhecemos esses termos e nomenclaturas, podemos acabar reproduzindo estereótipos, preconceitos e discriminações que fazem parte da comunicação historicamente construída por olhar e vocabulário de pessoas de grupos hegemônicos. Ao aprender esses termos, somos mais capazes de identificar e compreender as desigualdades existentes na sociedade e, conseqüentemente, agir contra elas.

Além disso, aprender sobre diversidade, equidade e inclusão pode nos tornar pessoas mais conscientes e empáticas, capazes de entender e respeitar as experiências e perspectivas de outras pessoas. Isso é fundamental em uma sociedade tão diversa, onde o respeito e a compreensão mútua são essenciais.

Por fim, aprender esses conceitos iniciais nos ajuda a pensar perspectivas de multiplicação do respeito à diversidade, da promoção da equidade e da cultura de inclusão nos espaços organizacionais.

Referências

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS (ABNT). NBR 9050/2015. *Acessibilidade a edificações, mobiliário, espaços e equipamentos urbanos*. Rio de Janeiro, 2015.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS (ABRH). *Gerações no trabalho: como unir diferentes gerações em busca de um objetivo comum*. São Paulo: ABRH, 2018.

ALMEIDA, Silvio Luiz de. *O que é racismo estrutural?*. Belo Horizonte: Letramento, 2018.

BARBOSA, Samara. A carreira das mulheres com quase 50 anos de Dia Internacional da Mulher. *Jornal Estado de Minas*, Belo Horizonte, 14 mar. 2023. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/colunistas/diversifica/2023/03/14/noticia-diversifica,1468666/a-carreira-das-mulheres-com-quase-50-anos-de-dia-internacional-da-mulher.shtml>. Acesso em: 05 abr. 2023.

BONNETT, A. *White Identities: An Historical and International Introduction*. London: Routledge, 2016.

BRASIL. *Decreto n. 6949 de 25 de agosto de 2009*. Promulga a Convenção Internacional sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência e seu Protocolo Facultativo, assinados em Nova York, 30 de mar. de 2007. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm. Acesso em 03 abr. 2023.

DANTAS, Lucas. Um corpo insustentável: a disputa dissidente pela permanência em sociedade. *Revista Brasileira de Estudos da Homocultura*, v. 2, n. 4, 2019.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul.-set. 2000.

GRUETTNER, Angela Rossana Boitano. *Grupos minorizados: identidades políticas, tipos de reconocimiento y formas de ciudadanía*. Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile, 2014.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua trimestral*. Rio de Janeiro: IBGE, 2020.

JIMENEZ JIMENEZ, Maria Luisa. *Lute como uma gorda: gordofobia, resistências e ativismos*. Cuiabá: Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT), 2020.

MALPIGHI, V. C et al. Negritude feminina no Brasil: uma análise com foco na educação superior e nos quadros executivos empresariais. *Revista Psicologia Política*, v. 20, n. 48, p. 325-338, 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7818645>. Acesso em: 06 maio 2023.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). *Ageism*. Disponível em: <https://www.who.int/ageing/ageism/en/>. Acesso em: 06 maio 2023.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). *Envelhecimento e saúde*. Disponível em: <https://www.who.int/pt/news-room/fact-sheets/detail/envelhecimento-e-sa%C3%BAde>. Acesso em: 06 maio 2023.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). *International Classification of Functioning, Disability and Health: Children & youth version*, 2007.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE (OMS). *Relatório Mundial sobre o Envelhecimento e Saúde*, 2015. Disponível em: <http://sbgg.org.br/wp-content/uploads/2015/10/OMS-ENVELHECIMENTO-2015-port.pdf>. Acesso em: 6 maio 2023.

SANTOS, Richard. *Maioria minorizada: um dispositivo da racialidade*. Rio de Janeiro: Telha, 2020.

TEIXEIRA, Clara. O que é diversidade e inclusão e porque sua empresa pode ficar para trás. *Jornal Estado de Minas*, Belo Horizonte, 07 fev. 2023. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/colunistas/diversifica/2023/02/07/noticia-diversifica,1454395/o-que-e-diversidade-e-inclusao-e-porque-sua-empresa-pode-ficar-para-tras.shtml>. Acesso em: 05 abr. 2023.

WORLD ECONOMIC FORUM. *Global Gender Gap Report*. Geneva, 2022. Disponível em: <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022>. Acesso em: 07 maio 2023.

CAPÍTULO 2

A importância de compreender a cultura organizacional frente aos desafios de se implantar e fortalecer iniciativas de diversidade e inclusão

VARDA KENDLER

“Toda empresa tem uma cultura?”

Com essa abordagem usualmente início minhas aulas de Cultura Organizacional utilizando um aplicativo online que mensura as respostas das pessoas participantes. Sem exceção, em torno de dez por cento da classe responde que algumas organizações não têm cultura. Essa é uma percepção recorrente de alguns estudantes e profissionais acerca de empresas que consideram não terem cultura.

Esse entendimento se dá principalmente em virtude de algumas organizações em que: (a) não apresentam valores e propósito tangíveis; (b) contam com valores formalizados, mas que não são aplicados às práticas organizacionais; (c) os líderes têm um discurso dissonante de suas ações e/ou das diretrizes organizacionais; (d) falta engajamento da equipe; (e) ruídos de comunicação são frequentes; (f) muitas subculturas coexistem; dentre outros.

Deste modo, é importante introduzirmos essa temática apresentando o conceito de cultura no contexto organizacional. É um fenômeno amplo e complexo que abrange vários campos do conhecimento como a Psicologia, a Filosofia, a Administração, a Antropologia e a Comuni-

cação Social. Essas diferentes linhas de pensamento e estudos analisam a cultura sob a ótica do indivíduo, da prática social, das relações de poder, do universo simbólico e de ritos coletivos (Fleury *et al.*, 1996). Os saberes sobre cultura organizacional ganharam notabilidade a partir do final da década de 1970, juntamente com outros estudos do campo dos comportamentos organizacionais na área de Administração e de Psicologia.

Toda organização tem cultura, seja ela “fraca ou forte”, como comumente profissionais e autores se referem a esse fenômeno. Todavia, nem toda cultura é gerenciada intencionalmente, sistematicamente. Cada vez mais os executivos e gestores buscam *know-how* e mecanismos para melhor compreender e atuar diretamente nos componentes da cultura das organizações de forma a alcançar a sua estratégia e a sustentabilidade do negócio. Assim, o êxito ou não da companhia é resultante de como ela integra seu modelo de negócio, a liderança e a cultura adaptando-os ao ambiente externo. Quanto mais integrados estiverem entre si e ao ambiente externo/do mercado, maior a perspectiva de êxito (Magaldi; Salibi Neto, 2019).

Conceitos e elementos da cultura organizacional

Os conceitos sobre cultura organizacional mais usuais constam na literatura do campo da Administração. Beyer e Trice (1986) definem como uma rede de concepções, normas e valores que são tidas como certas e permanecem submersas à vida organizacional. Assim, segundo os autores, para criar e manter essas diretrizes, elas devem ser afirmadas e comunicadas aos membros de forma tangível, por meio de ritos, rituais, histórias, gestos e artefatos.

Smircich (1983) apresenta duas perspectivas para analisar a cultura: uma em que ela é uma variável da organização, uma espécie de instrumento que se pode aplicar estratégias, que os gestores podem usar para manipular seus funcionários. E outra que interpreta a cultura como uma metáfora, algo essencialmente constituinte à organização, o resultado de uma construção social da realidade, um fenômeno coletivo.

Magaldi e Salibi Neto (2019) trazem uma visão mais objetiva dessa temática. Consideram uma empresa como um agrupamento de pessoas na qual a cultura, representada por seu conjunto de crenças e valores, é o jeito com que ela “faz as coisas acontecerem”.

O psicólogo Edgar Schein é tido como uma referência teórica e metodológica indispensável quando se trata dos estudos de cultura organizacional. Sua clássica definição sobre o tema consiste no “conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e interpretação interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (Schein, 1986, 2009).

Segundo Schein, a organização pode ser compreendida a partir de três camadas:

1) *Artefatos visíveis*: é a maneira como um grupo constrói seu ambiente e a rotina de trabalho. Envolve a arquitetura, as instalações, os estilos de reuniões e eventos, a vestimenta, a linguagem, os símbolos, os ritos e rituais. Imagine a fachada de uma empresa, o tipo de uniforme dos colaboradores, o layout de uma sala de reunião, a forma de falar e interagir da liderança, os ambientes de desconpressão (quando há), os meios de comunicação formais etc. O que esses aparatos simbolizam? De que forma eles direcionam as interações do grupo? Eles minimizam ou maximizam relações de hierarquia e poder? Promovem a diversidade e possibilitam a inclusão?

2) *Valores que direcionam os comportamentos das pessoas*: geralmente as organizações têm valores, políticas e normativas descritas publicamente, que expressam a idealização dos tipos de crenças e comportamentos esperados de determinado grupo. Envolve orientações do que aquela organização discorre como correto, positivo. Para melhor compreender essa camada da cultura, é preciso analisar conteúdos e documentos da organização e entrevistar a alta liderança e membros-chave, pois determinadas escolhas e comportamentos podem estar implícitos naquilo que é visto, dito e escrito. As normas culturais definem o que é encorajado, desencorajado, aceito ou rejeitado pelo grupo (Magaldi; Salibi Neto, 2019, p. 37).

3) *Nível dos pressupostos inconscientes*: são juízos de valor, suposições e concepções no nível do inconsciente. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos, eles se revelam apropriados para solucionar problemas e esses valores paulatinamente se transformam em pressupostos inconscientes nos comportamentos e tomada de decisão de determinado grupo (Fleury *et al.*, 1996). Nessa esfera, é preciso mergulhar em diversos aspectos da cultura relacionados ao ambiente: predominam relações de submissão ou harmonia; as regras apresentadas são reveladas ou descobertas; as relações são competitivas ou cooperativas; as iniciativas de diversidade e inclusão, ESG e similares são consideradas ditas e/ou praticadas?

Os *artefatos* geralmente são o ponto de partida de estudos sobre o tema, pois representam o elemento cultural mais visível e acessível (Magaldi; Salibi Neto, 2019). Os *valores e normas*, em alguns casos, são escritos, divulgados e praticados; em outros, são compartilhados de maneira informal ou menos estruturada, são tácitos. Esses dois primeiros níveis da cultura são aparentemente mais simples de se observar e tangibilizar. No entanto, podem representar racionalizações ou idealizações que mascaram o genuíno ambiente e comportamentos praticados em determinada organização.

Como exemplos extremos, vamos considerar uma sede de uma grande corporação tradicional, com diversas salas de reuniões suntuosas e layout imponente. Em outra empresa, digamos que uma *startup*, o ambiente é despojado, moderno, colorido, aberto, com mesas de jogos. Em um primeiro momento, possivelmente presumiremos que a grande empresa é tradicional, hierárquica e com típicas relações de poder. Já a *startup*, com seus ambientes lúdicos, deve ser inovadora, criativa e acessível. Dois exemplos bem “caricatos”, que só podem ser prudentemente analisados sob a perspectiva de profunda análise do ambiente, das pessoas e das relações de trabalho por meio de observação, pesquisas e entrevistas. Assim, os artefatos podem nos dar alguns sinais do estilo da cultura de determinada organização, mas não pode ser considerado meramente um raio X sem a complementariedade de outros exames.

As *crenças e pressupostos*, a última camada, representam o coração da empresa e a sua complexidade, que envolve tabus, preconceitos, vieses

inconscientes, regras veladas. É a camada mais intangível da cultura e a que provavelmente irá revelar mais genuinamente a sua essência. Portanto, a mais desafiadora de se compreender (Magaldi; Salibi Neto, 2019).



Figura 1: O modelo de cultura organizacional do iceberg de Schein

Fonte: Jerônimo Mendes, 2020.

Em síntese, o modelo de cultura organizacional proposto por Edgar Schein envolve:

Artefatos: O QUE VEMOS > os dados são fáceis de obter, mas difíceis de interpretar.

Valores compartilhados: O QUE DIZEM > a lógica subjacente ao comportamento do grupo.

Pressupostos: O QUE ACREDITAM > decifrar o padrão de suposições básicas e o “inconsciente” da organização.

A principal atribuição da cultura é garantir coesão devida aos diversos atores organizacionais possibilitando um repertório de crenças e normas definido por determinado sistema e contribuindo para uma certa estabilidade da organização e atingimento de suas diretrizes e resultados mapeados.

Uma cultura dita muito fraca poderá ter maior dificuldade em atingir esses frutos; e uma cultura extremamente forte poderá ter inflexibili-

dade ou lentidão para certa necessidade de mudança mais representativa e/ou veloz. Desse modo, atenção: cultura muito fraca pode trazer falta de estabilidade, e cultura muito forte, inflexibilidade.

Atentar para os componentes da cultura, e o quanto estão incorporados em determinado grupo, é uma importante análise a ser feita ao programar iniciativas de diversidade e inclusão (D&I) para melhor reconhecer o solo a ser tratado. Compreender as origens da organização, seus alicerces e o estilo de liderança também são necessários. É sobre isso que abordaremos no item a seguir.

Como uma cultura se forma

Nas diversas concepções de estudiosos, o conjunto de crenças e valores de uma organização e a formação da sua cultura derivam da filosofia e da ideia da(s) pessoa(s) fundadora(s). À ela(s) é atribuído o papel de moldar a organização segundo seus padrões culturais e sua visão de mundo. As primeiras pessoas líderes irão desenvolver formas de equacionar os problemas do negócio e de fortalecer a cultura.

“Uma cultura forte não prospera espontaneamente em uma organização. Ela é fruto de um processo deliberado e dinâmico construído propositivamente, tendo a liderança da companhia como papel fundamental nessa orquestração. Os elementos que compõem uma cultura sempre emergem do topo” (Magaldi; Salibi Neto, 2019, p.34).

A essência, isto é, a identidade de uma organização, é derivada de seus/suas fundadores/as. Seus valores e comportamentos serão transmitidos em um processo de sociabilização paulatino e incorporado pelos novos integrantes, reproduzindo um universo simbólico aspirado (Fleury *et al.*, 1996).

Esse processo de sociabilização, de transmissão da cultura, acontece geralmente por meio de ações de *onboarding*, integração, treinamentos, meios de comunicações formais, encontros e outras iniciativas similares. Porém, segundo Magaldi e Salibi Neto (2019), são os mecanismos informais que geram maior impacto, como estórias, rituais e comportamentos compartilhados. Eles podem “simplesmente acontecer” ou serem orquestrados. Em organizações onde se investe genuinamente na

gestão da cultura, a maioria desses elementos é planejada, articulada e incentivada.

É pertinente acrescentar que, em organizações públicas, alguns gestores e gestoras assumem esse papel de “fundador/a”, imprimindo sua visão à organização.

Empresas que experimentam mudanças impactantes em seu sistema de negócio, como processos de expansão, fusão e graves crises, poderão ter determinados valores questionados, modificados ou extintos.

Machado, Maranhão e Pereira (2016) apresentam um contraponto à Schein e demais autores com pensamentos similares ao defenderem que a cultura nasce nas relações e construção de significados dos sujeitos na organização, sendo construída pelo todo organizacional e partindo desse todo. Assim, percebem a cultura como uma ação social construída *coletivamente*, moldada por mecanismos de interações sociais, por aqueles que partilham desse ideário. Fazem uma crítica à visão e modelo dessa linha de autores, em que a cultura pode ser gerenciada e tendo a liderança como ponto de partida. Consideram essa perspectiva um instrumento de dominação e controle social, um fenômeno estudado e exercido em uma perspectiva capitalista, funcional e gerencial.

Além de averiguar as origens e a filosofia da empresa e de seus líderes, compreender o jeito de ser e pensar desse grupo e buscar conduzir os diversos elementos que compõe a cultura organizacional, é importante inferir e conduzir o tipo cultural mais adequado ao contexto da empresa e dos negócios vigentes. Detalharemos essa questão no tópico seguinte.

Tipos culturais

Existe uma vasta literatura e algumas metodologias que nos ajudam a compreender qual o tipo de cultural organizacional prevalecente em determinada organização. É desafiador modelar os traços de uma cultura e possíveis mudanças processuais e comportamentos sem aprofundarmos no entendimento das características dominantes do sistema de crenças da organização. É também desafiador desvendar qual é o tipo cultural predominante de uma empresa. Envolve observação, mergulho no ambiente, entrevistas, conversas, diagnósticos sistematizados e tempo.

Quando levamos em consideração implantar um programa de diversidade e inclusão ou iniciativas nesse âmbito, sabemos que envolve desafios, novos olhares, mudanças de mentalidade e comportamentos. Assim, reforçamos a importância de se compreender todos esses aspectos da cultura organizacional.

Para analisar os diferentes arquétipos de cultura, tomaremos como referência o estudo dos pesquisadores Groysberg *et al.* (2018) que apresenta uma tipologia de oito estilos de cultura a partir de duas dimensões que estão presentes em qualquer tipo de organização.

De acordo com Magaldi e Salibi Neto (2019), toda organização se encaixa em uma dessas dimensões:

Interações sociais: (a) equipes altamente *independentes* – valorização da autonomia, da ação individual, da competição; mais orientado ao *indivíduo*; ou (b) atuam de forma mais *interdependentes* – valorização da integração, cooperação e esforços do grupo; mais orientado às ações em *grupo*.

Resposta à mudança: (a) enfatizam a *estabilidade* – priorização da consistência, da previsibilidade, da manutenção do *status quo*, das regras, dos mecanismos de controle, da busca pela máxima eficiência e o uso de estruturas hierarquizadas; ou (b) valorizam a *flexibilidade* – valorização da abertura, diversidade, inovação e orientação em longo prazo.

Assim, em seus estudos e metodologia aplicada, Groysberg *et al.* (2018) apresentaram oito tipos culturais (Magaldi; Salibi Neto, 2019), levando em consideração os dois vetores mencionados acima e retratados na figura 2.

Os oito tipos culturais descritos por Groysberg *et al.* (2018):

Acolhimento (alta interdependência e média flexibilidade): destaca-se os relacionamentos e a confiança mútua. O ambiente de trabalho é caloroso. As pessoas se ajudam e se apoiam. Os líderes reforçam a sinceridade e o trabalho em equipe.

Propósito (média interdependência e alta flexibilidade): destaca-se o altruísmo e o idealismo. O ambiente de trabalho é solidário, tolerante. As pessoas tendem a fazer o bem pensando no futuro da humanidade. Os líderes enfatizam ideias comuns e apoiam uma causa maior.

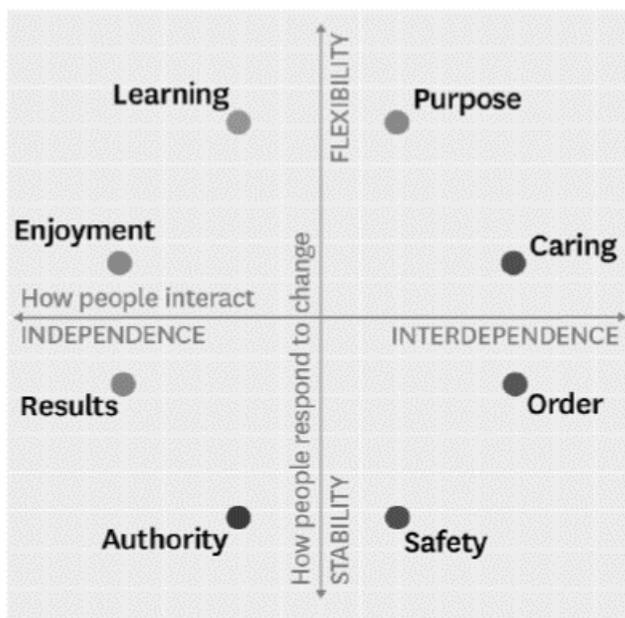


Figura 2: Modelo de oito tipos culturais: Aprendizado, Prazer, Resultados, Autoridade, Segurança, Ordem, Acolhimento e Propósito; e duas dimensões: Flexibilidade/Estabilidade (como as pessoas respondem à mudança) e Grau de Dependência/Independência (como as pessoas interagem)
 Fonte: Groysberg *et al.*, 2018

Aprendizado (média independência e alta flexibilidade): destaca-se a criatividade, expansividade e exploração. Ambiente de trabalho inovador e liberal. As pessoas lançam ideias novas e exploram alternativas. Os líderes enfatizam o conhecimento, a inovação e a aventura.

Prazer (alta independência e média flexibilidade): destaca-se a empolgação e o divertimento. Ambiente de trabalho despreocupado. As pessoas tendem a fazer o que as torna felizes. Os líderes enfatizam a espontaneidade e o senso de humor.

Resultados (alta independência e média estabilidade): destaca-se as conquistas e realizações. Ambiente de trabalho orientado para resultados e baseado no mérito. As pessoas aspiram ao desempenho de excelência. Os líderes enfatizam o cumprimento de metas.

Autoridade (média independência e alta estabilidade): destaca-se a determinação, a força e a ousadia. Ambiente de trabalho competitivo. As

peças se esforçam para obter vantagem pessoal. Os líderes enfatizam a confiança e a dominação.

Segurança (média interdependência e alta estabilidade): destaca-se a prevenção, o planejamento e a precaução. Ambiente de trabalho é um local previsível. As pessoas têm consciência do risco e se norteiam pela reflexão. Os líderes enfatizam o comportamento realista e o planejamento meticuloso.

Ordem (alta interdependência e média estabilidade): destaca-se pelas normas comuns, pelo respeito e pela estrutura. Ambiente de trabalho metódico. As pessoas obedecem às regras e buscam se encaixar. Os líderes reforçam procedimentos compartilhados e costumes seculares.

Todos os estilos têm vantagens e desvantagens, de acordo com Magali e Salibi Neto (2019). Essa análise, segundo os autores, nos dá a oportunidade de reconhecer como essas forças moldam o jeito de ser da empresa e de que maneira é possível potencializar os pontos fortes desse grupo e atenuar ou neutralizar determinadas fragilidades.

Ressaltamos que não existe um tipo cultural melhor ou pior, uma cultura superior à outra ou uma cultura perfeita. Também não há uma empresa que apresente cem por cento de determinado tipo de cultura. Assim como não há tipo cultural mais ou menos vantajoso. “Existem traços culturais mais adequados e alinhados com a realidade de determinadas companhias e sua estratégia do que outros” (Magaldi; Salibi Neto, 2019, p. 50). Todos os tipos culturais têm seu lado “sol” e “sombra”, ou seja, aspectos que, em dose exagerada ou mal aplicada, apresenta seu lado assertivo, favorável, e outra face que pode ser mais prejudicial ao sistema da organização.

Quando levamos em consideração o fortalecimento de iniciativas voltadas à diversidade e inclusão, esse instrumento torna-se um aliado para se traçar caminhos, contornar barreiras e avançar na temática.

Percebam quantos recursos existem para se analisar, interpretar e buscar modificar determinados aspectos da cultura que podem favorecer ou apontar para novos passos, para a pluralidade de sujeitos, ideias, processos e práticas no ambiente organizacional.

O processo de mudança da cultura de uma organização é gradual, complexo e envolve subjetividades. Mudar envolve pessoas. Pessoas têm

crenças arraigadas, repertórios e objetivos diferentes. Dessa maneira, quando concebemos processos de mudança organizacional envolvendo diversidade e inclusão, nos deparamos com o desafio de lidar com pessoas com histórias de vida distintas.

A importância de se diagnosticar a cultura

Conhecer, analisar, estudar e modelar uma cultura perpassa pelo processo de avaliar onde determinada organização “está, quem ela é e onde quer chegar”. Isso possibilita:

- a) Compreender a cultura vigente (crenças, valores, comportamentos, pensamentos e sentimentos inconscientes, dentre outros).
- b) Certificar qual o(s) tipo(s) cultural(ais) predominante(s) para gerenciar comportamentos, aprimorar processos e práticas organizacionais e rever estilos de liderança
- c) A partir das etapas acima, avaliar as possíveis resistências e mudanças necessárias.
- d) Contribuir na tomada de decisão em gestão de pessoas (contratações, retenções, promoções, desligamentos, desenvolvimento etc.) e, portanto, buscar maior engajamento e menor turnover e fortalecer a marca empregadora.
- e) Possibilitar a melhoria da comunicação e do clima organizacional.

Compreender de que forma os colaboradores e a liderança revelam a cultura da empresa, conforme os valores e estratégias organizacionais estabelecidas, amplia o horizonte da produtividade e dos resultados organizacionais. Encontrar a sinergia entre cultura + estratégia + estilo de gestão é a equação necessária para isso.

Quanto mais se conhecer a realidade da empresa, a mentalidade dos líderes, os artefatos, os valores e as crenças conscientes e inconscientes, melhor preparados e preparadas estaremos para propor e implantar iniciativas de diversidade e inclusão.

A forma mais efetiva de se mudar uma organização é por meio de sua cultura (Marchiori, 2008). Como vimos, é indissociável o tripé *cultura*,

estratégia e liderança. Se o negócio ou as pessoas mudam, o mercado se modifica, a estratégia se altera; deve-se sempre revisitar os componentes da cultura, que é a liga entre essas partes. Mudança, verdade seja dita, é algo contínuo. Portanto, o processo de transformação cultural é uma jornada constante.

Referências

- BEYER, J.; TRICE, H. How an organization's rites reveal it's culture. *Organizational Dynamics*, v. 15, n. 4, p. 5-24, 1986.
- FLEURY, M.T.L *et al.* *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.
- GROYSBERG, B. *et al.* The Leader's Guide to Corporate Culture. How to manage the eight critical elements of organizational life. *Harvard Business Review*, p. 44-52, jan.-fev. 2018.
- MACHADO, F. C. L.; MARANHÃO, C. M. S. A.; PEREIRA, J. J. O conceito de cultura organizacional em Edgar Schein: uma reflexão à luz dos estudos críticos em administração. *REUNA*, Belo Horizonte, v. 21, n.1, p. 75-96, jan.-mar. 2016.
- MAGALDI, S.; SALIBI NETO, José. *O novo código da cultura – vida ou morte na era exponencial*. São Paulo: Editora Gente, 2019.
- MARCHIORI, M. *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. São Caetano: Difusão Editora, 2008.
- MENDES, Jerônimo. O que é cultura organizacional?. *Jerônimo Mendes*. 24 fev. 2020. Disponível em: <https://www.jeronimomendes.com.br/como-entender-a-cultura-organizacional/>. Acesso em: 20 nov. 2023.
- SCHEIN, E. H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Editora Atlas, 2009.
- SCHEIN, E. H. *Organizational culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass, 1986.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

CAPÍTULO 3

A Liderança como figura inspiracional, referência e principal agente na promoção da Diversidade e Inclusão nas empresas

PATRÍCIA LISBOA

Introdução

O mundo atual é caracterizado por mudanças rápidas e frequentemente imprevisíveis, sejam elas no âmbito social ou ambiental, transformando-se num ambiente desafiador para as gerações do presente e ainda mais para as do futuro.

Os economistas e professores universitários, Warren Bennis e Burt Nanus, definiram essa realidade como um mundo VUCA, um acrônimo para as palavras inglesas *Volatility* (volatilidade), *Uncertainty* (incerteza), *Complexity* (complexidade) e *Ambiguity* (ambiguidade). Descrito pela primeira vez em 1985, esses quatro termos representam os desafios enfrentados por indivíduos, organizações e sociedades em um mundo cada vez mais complexo e em constante mudança. A volatilidade refere-se à instabilidade e rapidez com que as coisas mudam. A incerteza é a falta de previsibilidade em relação ao futuro. A complexidade é a quantidade de variáveis e interações em um sistema, enquanto a ambiguidade é a falta de clareza sobre a interpretação das informações disponíveis. Usado principalmente na gestão de negócios, os preceitos do mundo

VUCA estendem-se à várias áreas da vida, como política, economia, saúde e educação.

Posteriormente, no ensaio “Facing the age of chaos”, publicado em 2020, o escritor, professor e futurista americano, Jamais Cascio, cunhou o termo BANI, descrevendo um mundo *Brittle* (frágil), como algo instável ou pouco duradouro, podendo apresentar resultados imensuráveis; *Anxious* (ansioso), onde se vive uma permanente inquietação e sensação de impotência e insuficiência quanto aos resultados almejados, em que todas as escolhas têm chances de efeitos não desejados e até mesmo desastrosos; *Non-linear* (não linear), ou seja, que não apresenta um sentido único e sujeito a eventos inesperados e não programados com a quebra de rotinas e padrões estabelecidos, como no caso de uma pandemia; e *Incomprehensible* (incompreensível), em que a obviedade é posta de lado e as respostas aos eventos se tornam desprovidas de sentido. Criado como um paralelo ao VUCA, o mundo BANI destaca a fragilidade dos sistemas e instituições que podem se romper facilmente quando confrontados com mudanças súbitas e inesperadas. A ansiedade que as pessoas sentem em relação ao futuro, a natureza não linear e imprevisível dos eventos e a dificuldade em compreender o mundo em rápida mudança são estruturas que buscam articular situações cada vez mais comuns em que a simples volatilidade ou complexidade, referidas no VUCA, são insuficientes para entender situações em que as condições não são simplesmente instáveis, mas também caóticas, ou outras situações em que os resultados não são simplesmente ambíguos e difíceis de prever: eles são completamente imprevisíveis.

Para lidar com esses desafios e prosperar num mundo complexo e repleto de incertezas, as organizações e indivíduos precisam ser ágeis, inovadores e flexíveis para se anteciparem e se adaptarem prontamente às mudanças. Sobretudo caberá aos líderes possuir as capacidades para conduzir suas equipes com transparência, diálogo e empatia valorizando a diversidade e promovendo a inclusão de todos os colaboradores.

Conceito de liderança

Segundo Northouse (2013), “liderança é um processo pelo qual um indivíduo influencia um grupo de indivíduos para atingir um objetivo

comum”. Os objetivos são de natureza diversa, mas, seja qual for, é papel do líder envolver, engajar e direcionar um grupo de pessoas para que, trabalhando juntas, tal objetivo seja alcançado. Se anteriormente a liderança era considerada uma condição inata de uma pessoa e caracterizada por atributos como carisma, inteligência emocional e habilidade de comunicação, hoje ela adquire um caráter mais complexo e multifacetado.

Atualmente, os estudos sobre liderança são conduzidos principalmente a partir de três abordagens: a Teoria dos Traços, com foco nas características pessoais dos líderes; a Teoria Comportamental, com ênfase no comportamento dos líderes; e a Teoria da Contingência, em que o contexto tem relevância destacada no exercício da liderança (Bowditch; Buono, 1992).

Liderança inclusiva

Antes de conceituar e caracterizar a liderança inclusiva, faz-se necessários a compreensão de dois termos: inclusão social e diversidade.

Inclusão social é um processo que visa promover a participação plena e igualitária de todas as pessoas na sociedade, independentemente de suas origens, condições ou características pessoais. Trata-se de um esforço para garantir que todas as pessoas tenham acesso aos mesmos direitos, oportunidades e benefícios, sem discriminação ou exclusão. A inclusão social pode abranger diferentes áreas, como educação, saúde, emprego, moradia, transporte, cultura, lazer, entre outras. Isso significa que as políticas e práticas devem ser desenvolvidas para garantir que todas as pessoas tenham acesso a serviços e recursos necessários para participar plenamente da vida social e econômica. A inclusão social também se preocupa em promover a igualdade de oportunidades e tratar as pessoas de maneira justa e respeitosa, independentemente de suas características pessoais. Isso inclui o reconhecimento e o respeito pela diversidade, a eliminação da discriminação e a promoção de um ambiente de convivência que valorize as diferenças e promova a coesão social. Em resumo, a inclusão social é um processo de construção de uma sociedade mais justa, equitativa e inclusiva, na qual todas as

pessoas possam participar plenamente da vida social e econômica, e na qual sejam valorizadas e respeitadas as diferenças individuais.

Quanto à diversidade, ela refere-se à presença de diferenças individuais, culturais e sociais que existem entre as pessoas. Essas diferenças podem incluir, entre outras coisas, a etnia, a raça, o gênero, a orientação sexual, a idade, a religião, a deficiência física ou mental, a classe social, a nacionalidade, a língua, a educação, a experiência de vida e o estilo de pensamento. O conceito de diversidade é importante porque reconhece e valoriza a variedade de perspectivas, experiências e habilidades que cada indivíduo pode trazer para uma equipe ou organização. Isso permite uma troca de ideias mais ampla e criativa, bem como um ambiente de trabalho mais inclusivo e equitativo. Além disso, a diversidade também pode contribuir para o sucesso e o crescimento de uma empresa ou organização. Por meio da promoção da diversidade, as empresas podem atrair e reter talentos de diferentes origens e perspectivas, melhorar a capacidade de inovação e criatividade, além de aumentar a capacidade de atender às necessidades de uma base de clientes cada vez mais diversa.

A liderança inclusiva é aquela em que os líderes são capazes de ampliar o conceito tradicional de liderança desenvolvendo, orientando e potencializando as habilidades dos membros de uma equipe composta por diferentes perfis de pessoas como seus múltiplos pontos de vista, culturas e vivências. É um modelo de liderança possível apenas em empresas e demais organizações que têm a diversidade como um de seus pilares. Esse é o ponto de partida fundamental para desenvolver na empresa os líderes inclusivos que irão guiar e coordenar as equipes com diversos perfis profissionais.

Ou seja, ao valorizar e respeitar os indivíduos dentro da sua especificidade, a liderança inclusiva permite que os funcionários queiram ser mais colaborativos. Esse ambiente de trabalho mais leve, saudável e seguro melhora o clima organizacional da empresa, resultando num impacto direto na melhor performance do negócio.

A liderança inclusiva tem se mostrado uma prática cada vez mais almejada pelas grandes vantagens e benefícios que uma equipe diversa traz para a organização, tais como: crescimento da performance da equipe, ambiente de trabalho mais seguro, melhoria no clima organiza-

cional, aumento da inovação, melhor percepção da marca no mercado. Segundo uma pesquisa da McKinsey & Company, empresas que têm a diversidade como pilar apresentam melhoria significativa de suas práticas internas. Algumas conclusões dessa pesquisa destacam que:

Funcionários de empresas percebidas como comprometidas com a diversidade têm 11% mais probabilidade de relatar que podem “ser quem são” no trabalho, o que provavelmente os estimula a participar e contribuir.

Esses colaboradores têm uma probabilidade 152% maior de se sentirem seguros para propor ideias novas e encontrar soluções inovadoras.

Funcionários de empresas percebidas como comprometidas com a diversidade apresentaram probabilidade 80% maior de concordar que seus líderes promovem confiança e diálogo aberto, e probabilidade.

Por fim, esses funcionários apresentam probabilidade 73% maior de relatar uma cultura de liderança em prol do trabalho em equipe, o que afeta positivamente a forma como as pessoas se comportam.

Um ponto que pode explicar essas melhorias é o fato dos colaboradores sentirem que seus líderes alinhados e compromissados com os valores da organização, o que fortalece o “*employer branding*” (o conjunto de estratégias e iniciativas, inspiradas no marketing tradicional, usadas pela empresa para divulgar ao mercado de trabalho sua postura, valores e políticas de recursos humanos, com objetivo de fortalecer sua imagem diante dos profissionais que procuram colocação no mercado, atraindo e retendo os melhores talentos para seus quadros) do negócio. Os colaboradores sentem-se também mais valorizados e respeitados, respondendo com maior engajamento, pois acreditam na possibilidade de crescimento profissional e pessoal dentro da empresa.

De acordo com um estudo intitulado “New Global Champions: Why the fastest growing companies from emerging markets are embracing LGBT+ inclusion”, desenvolvido pelo Boston Consulting Group (BCG) em parceria com a Open For Business, as empresas sediadas em países emergentes que defendem a causa LGBTQIAPN+, atraem 20% mais de recursos internacionais em investimentos e incremento nas vendas do que as demais empresas que não se comprometem com esse tema. A

conclusão do estudo é que a promoção da diversidade é um fator estratégico para as pretensões de internacionalização dessas empresas. Isso tem levado cada vez mais empresas a abraçarem a causa LGBTQIAPN+, sendo que, numa comparação com levantamentos anteriores, o estudo constatou que a proporção de companhias pró-LGBTQIAPN+, chamadas também de *LGBTQIAPN-friendly*, praticamente dobrou entre 2015 e 2019, data do estudo. Se em 2015 apenas 19% promoviam ações inclusivas para a população LGBTQIAPN+, em 2019, 37% delas adotaram essa política.

O relatório constatou também as empresas que abraçaram explicitamente a diversidade LGBTQIAPN+, jamais sofreram algum tipo de retaliação financeira e mostraram um crescimento constante em suas receitas e lucros. Outro ponto a ser destacado é que essas empresas podem atuar como catalisadoras de transformações sociais nas comunidades em que estão inseridas, especialmente quando instaladas em países onde a comunidade LGBTQIAPN+ é mais discriminada e sujeita a maiores desafios.

Para Voltolini (2021), a diversidade é benéfica para as empresas por diversas razões. Ele descreve que em empresas mais diversas, os colaboradores tendem a ser 17% mais engajados e colaborativos do que nas demais. Prevalece uma maior disposição para o diálogo, aprendizado e compartilhamento de ideias. Os ambientes são caracterizados por maior leveza e pluralidade com menos rotatividade, mais flexibilidade e menos resistência à mudança. O mesmo autor sustenta que empresas com maior diversidade de raça são 35% mais lucrativas, e que aquelas com mais mulheres entre os colaboradores chegam a obter resultados 21% melhores. Assim, as empresas acabam se tornando mais atrativas para novos talentos, que, com visões heterogêneas, são capazes de propor soluções mais inovadoras ante aos desafios da empresa.

Principais características dos líderes inclusivos

Para ser um líder inclusivo é necessário possuir um conjunto de características que possibilitarão uma gestão humanizada de sua equipe, com a valorização individual de seus membros, buscando extrair deles o melhor potencial. Algumas dessas características são:

Empatia: o líder inclusivo tem empatia com seus liderados. Ele compreende emocionalmente seus colaboradores e pratica a escuta empática para entender como respeitar as diferenças e o que deve ser mais valorizado e incentivado em cada um.

Humildade: o líder inclusivo reconhece seus limites, dispõe-se a aprender com seus liderados e não teme a autonomia dos membros de sua equipe.

Lealdade: o líder inclusivo atua com transparência e justiça nas tomadas de decisões, procurando não se deixar influenciar por vieses e padrões inconscientes estruturados pela sociedade.

Colaboração: o líder inclusivo entende que o resultado almejado só é possível por meio do trabalho em equipe, por isso é fundamental dar voz aos colaboradores, permitindo que todos participem das tomadas de decisões e que suas ponderações sejam levadas em consideração na resolução de problemas.

Observação: o líder inclusivo possui a capacidade de observar atentamente sua equipe, identificando pontos fortes, fracos, possíveis ameaças e as oportunidades de cada funcionário. Uma vez identificados e considerando esses aspectos, o líder inclusivo irá traçar estratégias personalizadas para o melhor desenvolvimento de cada indivíduo, sempre respeitando as diferenças entre eles.

O papel do líder no processo de inclusão de uma empresa é garantir que os colaboradores estejam em um ambiente de trabalho seguro para assumirem suas identidades. Ele precisa desprender-se de estereótipos e preconceitos para liderar a equipe com igualdade. Outro ponto importante é que esse líder deve dar autonomia aos colaboradores, para que eles se sintam confortáveis a contribuir com soluções inovadoras advindas de suas concepções, cultura e experiências próprias. Outro papel essencial é praticar a escuta empática com a equipe, ouvindo seus colaboradores e respeitando suas diferenças nesse processo por meio de reuniões de feedback. Dessa forma, eles saberão que são valorizados e compreendidos como indivíduos. Essa prática é importante também para que o líder entenda quais são as perspectivas, histórias, pontos sensíveis e como está a jornada de cada funcionário, o que permite entender como

cada um pode contribuir e quais são os cuidados necessários na liderança de cada um deles.

Implementando diversidade e inclusão nas empresas

Os departamentos de Recursos Humanos (RH) das empresas são importantes parceiros das lideranças quando desenvolvem ações de D&I (Diversidade e Inclusão), que são atividades, estratégias e políticas implementadas nas organizações para promover a diversidade e a inclusão no local de trabalho e na sociedade em geral. Algumas das ações mais conhecidas são:

1. Recrutamento diversificado: envolve a adoção de práticas para atrair candidatos de diversos backgrounds, incluindo grupos minoritários, mulheres, pessoas com deficiência e pessoas LGBTQIAPN+.
2. Treinamento em diversidade e inclusão: uma forma de educação e conscientização para ajudar os funcionários a entenderem melhor as questões relacionadas à diversidade e à inclusão, e como lidar com elas no local de trabalho.
3. Políticas de igualdade salarial: políticas que garantem a igualdade salarial para funcionários de diferentes backgrounds, incluindo grupos minoritários, mulheres e pessoas LGBTQIAPN+.
4. Programas de mentoria: projetados para ajudar a desenvolver as habilidades e carreiras de funcionários de backgrounds diversos, fornecendo orientação e apoio de mentores experientes.
5. Flexibilidade no trabalho: políticas que oferecem flexibilidade no trabalho, como horários flexíveis ou trabalho remoto, podem ajudar a garantir que funcionários com diferentes necessidades possam participar plenamente do trabalho.
6. Criação de grupos de afinidade: grupos de afinidade são comunidades de funcionários que se reúnem para compartilhar experiências e se apoiar mutuamente com base em suas características comuns, como raça, gênero, orientação sexual ou deficiência.

7. **Análise de dados:** a análise de dados é usada para medir o progresso em relação aos objetivos de D&I e identificar áreas de melhoria.

Essas são apenas algumas das ações de D&I. Outras ações específicas podem ser implementadas dependendo das necessidades e metas de cada organização.

ESG e a diversidade como pilar para a sustentabilidade dos negócios

Nos últimos anos a pauta da sustentabilidade entrou de vez nos planejamentos estratégicos das empresas através do acrônimo ESG, sigla em inglês para *environmental, social and governance*, (em português: ambiental, social e governança), que vem a ser um conjunto de princípios e práticas voltadas para questões relacionadas ao meio ambiente, sociais e de governança corporativa. Nos últimos tempos, o termo ESG tem estado em crescente evidência, principalmente pela preocupação e envolvimento do mercado financeiro com as questões sobre sustentabilidade, fazendo com que não apenas os lucros declarados nos balanços financeiros, mas também a adoção das práticas ESG passasse a ser considerada essencial nas análises de riscos e nas decisões de investimentos por parte dos acionistas e agentes do mercado.

O termo ESG surge pela primeira vez em 2004, em uma publicação do Pacto Global em parceria com o Banco Mundial, chamada *Who Cares Wins*, num contexto de ampliação dos atores ligados às questões ambientais, que entraram em evidência a partir dos anos 70 e notadamente passou a fazer parte da agenda global em 1972, com a Conferência de Estocolmo. À época da publicação do Pacto Global de 2004, o então secretário-geral da ONU, Kofi Annan, colocou como desafio para 50 CEOs de grandes instituições financeiras, que eles apresentassem propostas sobre como dentro das atividades do mercado de capitais poderia se integrar fatores sociais, ambientais e de governança.

Na dimensão ambiental estão consideradas questões como a emissão de gases de efeito estufa, causadoras do aquecimento global, o tratamento de resíduos, a logística reversa, o uso e reuso da água, a busca por

melhor eficiência energética com desenvolvimento de fontes de energia limpa e sustentável.

Na dimensão social são considerados aspectos como o respeito aos direitos humanos, a qualidade das relações trabalhistas, melhoria das condições de trabalho, a saúde, segurança, igualdade de gênero e inclusão, equiparação salarial entre homens e mulheres, apoio às comunidades, em particular aquelas mais carentes.

Por fim, quanto a dimensão de governança, ela diz respeito aos princípios e regras na condução dos negócios, valorizando a ética e a transparência, o combate à toda forma de corrupção e às práticas anticoncorrenciais, e a responsabilidade das empresas com todos seus *stakeholders* (acionistas, clientes, fornecedores e parceiros, empregados e sociedade em geral), não apenas seus *shareholders* (acionistas).

Há um número crescente de fundos de investimentos chamados *Socially Responsible Investment* voltados exclusivamente para empresas com esse perfil. Cada vez mais os gestores empresariais se conscientizam de que as práticas ESG, tanto quanto imprescindíveis à sustentabilidade ambiental, se tornam fundamentais também para a própria sustentabilidade de suas organizações.

A implantação de um programa para adequação da empresa aos fatores ESG impõe uma quebra de paradigmas nos modelos vigentes de administração. Sua adoção coloca um enorme desafio para as organizações, pois reforça a importância de uma ética empresarial em relação a práticas sustentáveis em que já não basta apenas a adoção de medidas voltadas para a conservação do meio ambiente, como também um melhor gerenciamento de resíduos e a diminuição da emissão de poluentes responsáveis pelas mudanças climáticas, por exemplo, mas que se volte também para o resgate de valores morais que respeitem os direitos humanos, valorizem a dignidade humana e o bem-estar comum.

Referências

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *Elementos de comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1992.

CASCIO, Jamais. *Facing the age of chaos*. 2020. Disponível em: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>. Acesso em: 02 abr. 2023.

GLÄSER, Waltraud. Where does the term “VUCA” come from? *VUCA-WORLD*, 2021. Disponível em: <https://www.vuca-world.org/where-does-the-term-vuca-come-from>. Acesso em: 05 abr. 2023.

MATTAR, Helio. *Os Novos desafios da responsabilidade social empresarial*. São Paulo: Ethos, 2001. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/02/Reflexão05.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2023.

NORTHOUSE, P. G. *Leadership: Theory and Practice*. Sixth. New York: SAGE Publications, 2013.

RIBEIRO, Maísa D. S. A evolução dos conceitos de responsabilidade social. *Anais Do Congresso Brasileiro De Custos – ABC*. São Paulo, 2002. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/2610>. Acesso em: 01 abr. 2023.

SATO, Márcia. A governança corporativa como pilar de ESG. In: ANJOS, Newton dos; CALCINI, Ricardo (org.). *ESG: a referência da responsabilidade social empresarial*. Leme: Mizuno, 2022. p. 503-508.

VOLTOLINI, Ricardo. *Vamos Falar de ESG?: provocações de um pioneiro em sustentabilidade empresarial*. Belo Horizonte: Voo, 2021.

CAPÍTULO 4

Employer Branding e Diversidade e Inclusão: uma imbricação necessária

PAULO BASILIO

Introdução

O Brasil é visto como um país diverso, mais da metade da população é preta ou parda (56%, de acordo com IBGE em sua PNAD de 2019)¹, as mulheres também são quantidade relevante e significativa em nosso país (51%, segundo a PNAD de 2019)². No entanto, essas pessoas especificamente, são chamadas de minorias representadas, isso se deve ao fato de serem vistas em números de IBGE e outras pesquisas, mas não em lugares de poder e decisão dentro da sociedade.

Numa sociedade capitalista e que supervaloriza o trabalho e a profissão, um desses lugares de poder pode se dar fundamentalmente no mundo corporativo, e é justamente nesse ponto que existe pouca diversidade e, conseqüentemente, pouquíssima inclusão. A pandemia atingiu as pessoas pretas com desemprego em massa, são 79% de desem-

1. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/05/06/com-alta-crescente-de-autodeclarados-pretos-e-pardos-populacao-branca-tem-queda-de-3percent-em-8-anos-diz-ibge.ghtml>. Acesso em 10 jan. 2023.

2. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18320-quantidade-de-homens-e-mulheres.html>. Acesso em: 10 jan. 2023.

pregados em 2020, de acordo com a PNAD daquele ano³. Os números já são assustadores e discrepantes entre si, e nós nem trouxemos ainda os dados sobre pessoas LGBTQIAPN+, pessoas com deficiência, povos originários, pessoas 50+, entre outros.

Entendendo, então, as empresas como um lugar para trazer diversidade e inclusão, justificando a maioria que essas pessoas representam em nossa sociedade, podemos utilizar da prática de *Employer Branding* para atrair, manter e incentivar as devidas estadias dessas pessoas em determinadas empresas.

O conceito de *Employer Branding* não é um termo estanque, existem algumas disputas acerca dele e algumas visões complementares também são identificadas. Entendemos o *Employer Branding* como

[...] um conceito que se materializa na criação de uma “imagem de marca”, assumida e partilhada, que engloba os atributos que a empresa quer valorizar no seu papel de empregadora e promotora de políticas de excelência ao nível da gestão de capital humano. A marca condiciona a imagem global junto da comunidade de stakeholders em que está inserida. (Baid; Rao, 2006, p. 54).

Dessa forma, podemos compreender o *Employer Branding* como prática de excelência de capital humano, e engloba-se a isso práticas de inclusão e diversidade.

Em sentido similar, o entendimento de Ana Cristina Sousa Nascimento (2013) é interessante para gente, pois ela vê a prática como ações concretas dentro da empresa, mudando seu foco para o bem-estar dos colaboradores a ponto de se tornarem promotores da empresa que atuam. Portanto, a prática de *Employer Branding* é de bastante valor para empresas, pois quando ela foca em seus colaboradores fomenta testemunhas ao seu favor.

Objetivamos com este artigo trazer um resgate das conceituações acerca do conceito de *Employer Branding* e legitimar a relação, que ao nosso ver é intrínseca e necessária, com os termos diversidade e inclusão

3. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/euestudante/trabalho-e-formacao/2021/03/491318-2-pretos-no-topo-desemprego-recorde-entre-negros-e-resultado-de-racismo.html>. Acesso em: 10 jan. 2023.

no contexto organizacional. Para entender essa combinação, vamos trazer alguns *cases* e levantar melhores práticas para a concretização dessa imbricação.

Algumas empresas já entenderam esse casamento entre *Employer Branding* e diversidade e inclusão, ou ao menos tentaram demonstrar essa compreensão em ações de contratação, acessibilidade e mudanças estruturais. É o caso da plataforma de marketplace Mercado Livre, a gigante do varejo físico e digital Magazine Luiza e a empresa de tecnologia Accenture.

Existe uma vasta literatura nacional e internacional sobre as temáticas aqui já citadas, além de várias possibilidades de *cases* de sucesso e nem tanto, vamos usar dessas referências para verificar se a hipótese “no Brasil do século XXI a prática de *Employer Branding* é indissociável à diversidade e inclusão” possui sustentação suficiente para ser vista como verdade.

***Employer Branding*: do que estamos falando?**

Além de ser um termo relativamente novo, outros conceitos podem se assimilar com o que estamos trazendo como *Employer Branding*, tais como: comunicação interna, endomarketing, entre outros. Neste artigo utilizaremos o conceito de *Employer Branding* a partir de um ponto conceitual e científico para melhor compreensão da temática.

Há estudos recentes que tratam sobre a gestão sustentável de recursos humanos em relação ao *Employer Branding*, como os estudos da app, Merk e Buttgen (2012), bem como as dimensões de atratividade abordadas por Berthon, Ewing e Hah (2005), Chhabra e Sharma (2014) e Wilden, Gudergan e Lings (2010). Além disso, há estudos que exploram a relação entre recursos humanos e mídias sociais, como o trabalho de Sivertzen, Nilsen e Olafsen (2013).

Vamos partir de um ponto histórico, entendendo Ambler e Barrow, em 1996 como precursores do termo. Eles criaram a definição de *Employer Branding* a partir de um estudo exploratório realizado em empresas do Reino Unido que investigou a importância da aplicação de técnicas de gerenciamento de marca na gestão de recursos humanos. O estudo concluiu que o *Employer Branding* é algo valioso para as organi-

zações e que o uso de técnicas de gerenciamento de marcas na gestão de recursos humanos adiciona valor ao patrimônio corporativo sob a perspectiva do consumidor. *Employer Branding* seria então o pacote de benefícios funcionais, econômicos e psicológicos fornecidos pelo emprego e que se identificam com a empresa empregadora. É importante ressaltar que o *Employer Branding* também se relaciona com a construção de uma imagem positiva na mente dos potenciais trabalhadores, tornando a empresa um ótimo lugar para trabalhar (Berthon; Ewing; Hah, 2005).

Outros autores também pensaram o tema e tentaram entender no sentido mais funcional do que ideal do conceito. O levantamento feito por Aggerholm, Andersen e Thomsen (2011) apresenta uma literatura que inclui: 1) uma visão estática do *Employer Branding*, em que as propostas da marca empregadora são definidas pelos estrategistas de marca com base em sua identidade; 2) a exposição e transmissão dessas propostas internamente (o *branding* interno ajuda a alinhar a cultura corporativa aos interesses da marca) e externamente (entendendo que a publicidade deve atingir todos os stakeholders e não apenas o consumidor final); 3) práticas lineares de *Employer Branding* que se concentram apenas na atração do empregador e na produtividade do empregado; 4) um canal para destacar a experiência do consumidor, a partir de uma visão integrada da gestão de marca, permitindo influenciar a lealdade do consumidor e o desempenho.

Esses autores tecem uma crítica aos estudos sobre *Employer Branding*, pois utilizam uma concepção antiquada de gestão de marca, baseada em ideias funcionalistas da relação entre empregadores e empregados, deixando de lado os desafios organizacionais e as pressões sociais. Isso possibilita pensar em outras abordagens, como a cocriação de valor, já que a produção econômica de valor está se deslocando para a cocriação de valor (Prahalad; Ramaswamy, 2004a, 2004b).

No Brasil, os estudos na área de administração sobre *Employer Branding* focam na atração e retenção de jovens da geração Y por marcas empregadoras, levando em consideração a cultura organizacional da empresa (Oliveira; Honório, 2014), estratégias de recrutamento, seleção e retenção de pessoas (Oltremari; Tonelli; Costa, 2015) e políticas de retenção de jovens (Reis; Braga, 2016). Apesar disso, há poucos estudos

sobre o tema e é necessário aprofundar o conhecimento sobre o conceito de *Employer Branding*, cocriação e *prosumption*.

O estilo de vida da sociedade atual está profundamente associado à cultura do consumo e à busca constante pela felicidade, como apontado por Bauman (2007, 2008). Baudrillard (2005) analisa esse estilo de vida, referindo-se aos templos de consumo, como os shoppings, que contêm uma “pirâmide de objetos prestes a desabar” (Baudrillard, 2005, p. 16). Essa cultura do consumo impregna todas as esferas da vida e afeta as relações sociais. Os centros comerciais são associados ao desperdício e incentivam um rápido crescimento das despesas individuais (Lipovetsky, 1989). O consumidor é compelido a seguir um código de pensamento compartilhado pela coletividade que promove o excesso de consumo e abundância (Baudrillard, 2005). Quem não adere a esse estilo de vida pode acabar se sentindo excluído do grupo social. Na sociedade líquido-moderna, a falta de reconhecimento social pode levar a uma tensão contínua.

O consumo apresenta uma nova dimensão ainda pouco explorada (Fontenelle, 2014) quando se trata da relação entre trabalho e emprego. Ou seja, o trabalho e o consumo se misturam, tornando impossível separar o tempo de trabalho do tempo livre (Lazzarato; Negri, 2001). No capitalismo imaterial (Fontenelle, 2014), o trabalho se torna também consumo, representando a “plenitude do trabalho abstrato” (Oliveira, 2003). A internet, por exemplo, intensifica esse fenômeno, permitindo a participação do consumidor nos processos de criação de novos produtos (Arvidsson, 2005). Assim, o consumidor e o consumo contemporâneo não podem ser compreendidos isoladamente do mundo do trabalho e da produção (Fontenelle, 2014).

O consumo está acelerado, garantindo sua venda antes mesmo da produção (Abílio, 2011). O trabalhador assume a responsabilidade do serviço e da venda do produto para si mesmo, o que o leva a se ver como capital, pois além de consumir o produto, ele também o cria. Dessa forma, ele não é mais apenas uma força de trabalho.

Dessa forma, as empresas utilizam a estratégia de marca empregadora para atrair e reter os melhores candidatos, garantindo que esses futuros funcionários estejam comprometidos com a cultura e a estra-

tégia da empresa (Reis; Braga, 2016). A marca empregadora investe em sua imagem, mostrando que é um lugar excelente para trabalhar. Acredita-se que esses candidatos e funcionários têm potencial para divulgar a marca da empresa como consumidores e torná-la um objeto de desejo para muitas pessoas. No movimento dos candidatos em direção a uma vaga de trabalho em marcas empregadoras, podem ser observadas características do *prosumer*, como o trabalho não remunerado realizado pelo candidato (Terranova, 2003); o consumo direcionado ao trabalho (Fontenelle, 2014); o investimento emocional na relação com a marca e o produto como um prenúncio da confiança a ser estabelecida (Arvidsson, 2005). Os *prosumers* geralmente trabalham sem receber remuneração financeira (Ritzer; Dean; Jurgenson, 2012).

Portanto, entendemos aqui o termo *Employer Branding* como um conjunto de estratégias de marketing que tem como objetivo destacar o valor de uma empresa, enfatizando suas diferenças e benefícios do ponto de vista dos profissionais a serem contratados. A marca do empregador caracteriza o compromisso da empresa em oferecer uma clara ideia do que a diferencia e a torna desejável como empregadora. O principal objetivo é fortalecer a posição da empresa com base em seus valores, alcançando os profissionais mais alinhados à sua cultura. É um conceito que cria uma “imagem de marca” com base nas características que a empresa quer enfatizar em seu papel como empregadora e incentivadora de políticas de gestão humana.

A partir do que vimos, as empresas precisam estar atentas aos novos modelos de gestão, que valorizam seus talentos humanos e veem os colaboradores como investimento, recursos e resultados. O *Employer Branding* é a soma dos esforços de uma empresa para comunicar aos seus colaboradores atuais e potenciais que é um local de trabalho desejável. Isso se traduz em ações que as empresas elaboram para promover sua marca como empregadora e tornar-se a escolha dos profissionais que ela deseja atrair e reter.

A prática do *Employer Branding* deve incluir ações dentro da empresa, pensando nos colaboradores internos como importantes divulgadores de imagem e promotores da marca. É importante que os colaboradores recrutados saibam e possam propagar os diferenciais da empresa. O

Employer Branding consiste em gestão de marca e diferenciação, gestão da imagem/identidade, capacidade de retenção, marketing interno, força de atração do empregado, motivação do colaborador e cultura da organização.

Justamente por isso, por se tratar de uma prática das empresas que precisam estar em consonância com a atualidade, com as novas demandas da sociedade, tanto por quem vai trabalhar numa determinada empresa, quanto também das pessoas consumidoras que as empresas precisam alinhar *Employer Branding* com diversidade e inclusão.

Diversidade e Inclusão no *Employer Branding*: caso Magazine Luiza

Atenta aos anseios da sociedade, bem como a todos os benefícios que uma empresa pode ganhar por assumir a dianteira em ações relacionadas à diversidade e inclusão, a Magazine Luiza vem tendo um papel importante na temática nacional.

Magazine Luiza é uma das maiores empresas de varejo do Brasil, fundada em 1957 em Franca, São Paulo. A empresa começou como uma pequena loja de presentes e expandiu-se ao longo dos anos para se tornar uma grande rede de lojas de departamentos, vendendo uma ampla variedade de produtos, incluindo eletrônicos, móveis, eletrodomésticos, produtos de beleza, vestuário, entre outros. Em 2021, a Magazine Luiza tornou-se uma das empresas mais valiosas da bolsa brasileira, com um valor de mercado de cerca de R\$ 140 bilhões.

A Magazine Luiza, ou Magalu, é reconhecida por ser uma das empresas mais engajadas na promoção da diversidade e inclusão no Brasil. A empresa tem adotado diversas medidas para garantir que todos os seus colaboradores tenham as mesmas oportunidades, independente de gênero, raça, orientação sexual, idade ou deficiência. Indo, inclusive, contra o senso comum, sendo uma das primeiras empresas relevantes no país em lançar um Programa de Trainee voltado exclusivamente para pessoas pretas no ano de 2020. Vamos destacar aqui algumas ações que marcam as iniciativas.

Conforme já citado, o Programa de Trainee exclusivo para pessoas negras, criado em 2020, foi uma iniciativa que gerou grande repercussão,

tanto positiva quanto negativa, mas a empresa se manteve firme em seu compromisso com a promoção da diversidade e inclusão. Gerando mais diversidade para os cargos de gestão e repetindo o programa nos anos seguintes.

A empresa também lançou alguns Comitês de Diversidade e Inclusão. A Magalu conta com um comitê formado por colaboradores de diferentes áreas e níveis hierárquicos, com o objetivo de elaborar políticas e ações para a promoção da diversidade e inclusão na empresa. Diversidade racial, diversidade de gênero, LGBTQIAPN+, pessoas com deficiência, entre outros, são os grupos que compõem essa política da empresa.

Na frente de pessoas com deficiência existe o Programa de Capacitação e Inclusão de Pessoas com Deficiência, trata-se de ações que abrangem desde a adaptação dos espaços físicos da empresa até a oferta de cursos de capacitação profissional para os funcionários.

Outra ação de destaque é a Políticas de Igualdade Salarial; a empresa desenvolveu uma política de igualdade salarial com o objetivo de garantir que homens e mulheres recebam salários equivalentes para funções semelhantes.

Além disso, a Magazine Luiza tem participado ativamente de debates e eventos sobre diversidade e inclusão, e tem sido reconhecida por diversas premiações e rankings relacionados ao tema. Great Place to Work, entrevistas da Luiza Trajano em programas, podcast e fóruns focados em diversidade e inclusão são exemplos dessas atuações.

A partir do que vimos ao longo deste texto, entendemos que *Employer Branding* tem a ver com ações que são feitas para os funcionários da empresa, bem como para engajar futuros colaboradores, mas também percebemos que a ação em si não é suficiente, é necessária uma promoção do que é realizado. É ideal que o que seja “postado” esteja em consonância com o que foi feito. Contudo, não é objetivo deste artigo aferir se esse compromisso acontece na Magalu, mas sim verificar, dentro do primeiro trimestre de março de 2023, como a empresa atuou a D&I no *Employer Branding*. Para tanto, vamos verificar as postagens da conta oficial no LinkedIn (que conta com mais de dois milhões de seguidores) da empresa e entender como a temática é trazida por lá.

Para conseguirmos apreender como a Magalu trabalha, vamos realizar uma análise de conteúdo das postagens, no entanto, vamos nos ater às postagens relacionadas à diversidade e inclusão nesse período.

Foram 42 postagens, todas são relacionadas a *Employer Branding* em alguma medida, ao passo que versam sobre o cotidiano da empresa, os benefícios, resultados, as notícias sobre a empresa e de forma direta ou indireta tentam aguçar nas pessoas o desejo de trabalhar lá. 20% das postagens são da temática diversidade e inclusão, somando oito posts. Vamos falar sobre alguns destaques aqui.

Saúde mental é uma temática complexa e muito abordada nos tempos de hoje. Magalu fez uma postagem sobre o “Janeiro Branco”. Na publicação, além da empresa destacar a data, ela ainda enfatiza a existência de um núcleo de bem-estar que promove ações relacionadas a essas temáticas durante o ano todo. A empresa apoia a causa em suas redes e concretiza ações relevantes sobre o assunto voltadas aos seus funcionários. Um assunto considerado tabu, infelizmente; contudo, trabalhado para promover o debate, bem como os devidos tratamentos.

Outra postagem de temática semelhante é sobre o prêmio Great Place to Work, que Magalu ganhou como Melhor Empresa para Trabalhar no Varejo 2022, e o destaque na gestão de saúde emocional das pessoas funcionárias. Mostrando que as ações que a empresa realiza referente à saúde mental é legitimada por outros agentes do mercado.

Essa ação é alinhada com o que Berthon, Ewing e Hah, (2005) trazem como o conceito de *Employer Branding*, que além de desenvolver ações para as pessoas contratadas, ela também precisa se promover nessas atuações para que mais pessoas se interessem por estar lá também. Isso cria a marca empregadora que as empresas tanto querem.

No que se refere à raça, o programa de Trainee de 2020 já diz muito sobre o que a Magalu está disposta a fazer para atuar nessa área. Duas postagens durante o período analisado foram identificadas. A primeira é sobre o encerramento da turma de trainees de 2022, dez pessoas pretas sendo reconhecidas e elogiadas ao fim do tão polêmico programa de entrada na empresa exclusivo para pessoas pretas. No texto da postagem, fazem questão de ressaltar: “ A partir de agora, todos seguirão como analistas seniores de diferentes áreas do Magalu”. É com esse trecho

que é justificável a ação afirmativa, uma vez que ao fim do processo de trainee as pessoas são direcionadas para cargos altos dentro da empresa.

A outra postagem sobre raça é a celebração ao dia 21 de março, Dia Internacional de Luta Pela Eliminação da Discriminação Racial. No post a marca destaca a importância da data, bem como as ações que ela realiza para atuar nessa frente. Ela cita o número de pessoas treinadas e a quantidade de encontros em volta da temática que aconteceram no ano de 2022. Ela ainda traz a interseccionalidade do tema, uma vez que faz o recorte de gênero dentro da questão racial apontando como objetivo das ações da valorização de mulheres negras.

A publicação se encerra com um lembrete que, apesar dessas ações a equidade necessária, ainda está longe de ser alcançada, e que o caminho para esse objetivo é a consistência e constância das atuações. O que, de fato, é uma verdade, os feitos da empresa são limitados.

A divulgação das ações de forma consciente e alinhada com a realidade do que é praticada e também de acordo com a necessidade da sociedade é um traço citado por Aggerholm, Andersen e Thomsen (2011), quando os autores elencam o conceito de forma funcional em quatro itens. Principalmente ao quarto item que versa sobre o canal que mostra a experiência do colaborador de forma real e alinhada com as expectativas dos stakeholders.

Outra temática importante é sobre gênero. A empresa tem nome de mulher, tem representante feminina no mundo físico (Luiza Trajano) e no mundo virtual (Lu da Magalu) e certamente iria trabalhar algo sobre nesse período. Usaram o Dia Internacional de Mulheres e Meninas na Ciência (11 de março) para divulgar o Tech Girls, que é um grupo de mulheres que recicla peças de computadores para artesanato. A iniciativa conta com a ajuda da Magalu, principalmente em promovê-la através do seu aplicativo na aba 'Mundo Social', local destinado a organizações semelhantes.

Outra postagem é sobre o 8 de março e já começa com a frase: "Uma empresa de alma feminina". O que já salienta o quanto a empresa se importa com esse tema. No texto é ressaltado as ações que a empresa realizou em busca de combater a violência contra a mulher quando financiam ONGs nacionais e internacionais. Ainda destacaram a funcionali-

dade do seu aplicativo em ter um botão de emergência para denúncias sigilosas para crimes contra mulheres. A postagem ainda conta com um vídeo destacando as mulheres da empresa em seus cargos de lideranças e as mulheres alcançadas pelos financiamentos.

Essas ações estão ligadas com o que Reis e Braga (2016) falam sobre o desenvolvimento da cultura dentro da empresa que precisa ser reforçada numa frequência alta, e com ações concretas para de fato cultivá-la dentro da empresa e das pessoas envolvidas. A “empresa de alma feminina” não pode admitir nenhuma violência de gênero em sua área, então precisa atuar com educação e projetos para mitigar as ocorrências, bem como miná-las. Uma ação para isso é promover o foco nas mulheres e trazer cada vez mais funcionárias para que a prática seja exercida.

Finalizaremos a análise com duas postagens sobre Diversidade e Inclusão no geral, a primeira é sobre a existência dos bancos afirmativos, ou seja, bancos de talentos em que as pessoas minorizadas podem se inscrever para tentar entrar na Magalu. No texto destacam que os bancos foram criados porque Diversidade e Inclusão é um tema muito sério para empresa. Essa postagem afirma o compromisso da empresa com a entrada dessas pessoas na empresa, uma vez que um banco exclusivo pode facilitar a combinação entre vaga e concorrente.

A outra postagem é sobre o Encontro de Posicionamento Estratégico dos Grupos de Afinidade da Magalu. A marca faz questão de demarcar a existências desses grupos, além de trazerem suas ações e a quantidade de pessoas que participaram presencialmente e remotamente. Isso serve para mostrar a importância que a empresa dá para essas temáticas, ou pelo menos é o que ela quer passar.

Todas essas ações visam construir a Magalu como a marca empregadora da diversidade e inclusão. Seja pelas ações concretas dos grupos de afinidade, ou dos botões de emergência no aplicativo, ou até pelo reconhecimento do GPTW, mas também em ressaltar as temáticas em postagens no sentido de apoiar a importância do debate sobre as minorias.

Considerações finais

Como trazemos no começo deste texto, o nosso objetivo era entender o que é *Employer Branding* e entender sua imbricação com Diversidade e

Inclusão. Para isso, utilizamos da marca Magalu, e através das postagens do primeiro trimestre de 2023, conseguimos apreender essa relação, bem como o quanto é simbiótica.

É importante ressaltar que não estamos aqui aferindo se as ações citadas são de fato realizadas, tampouco como são percebidas pelos stakeholders ou as pessoas funcionárias, o que entendemos como uma oportunidade de continuidade deste estudo. Entender a recepção dessas ações por parte dessas pessoas.

Contudo, independentemente da concretude das ações, a prática de *Employer Branding* “permite” uma divulgação divergente da ação, porque a ideia é a criação da marca empregadora, a marca almejada para trabalharem, consumirem e escutar e para isso a empresa é uma grande agente desse desenvolvimento, bem como seus representantes.

As ações de diversidade e inclusão precisam do *Employer Branding* para serem amplamente divulgadas, promovidas e trazerem o retorno que a empresa precisa. E o *Employer Branding* necessita de ações relevantes, discursos potentes e alinhados com a sociedade a qual a empresa faz parte, portanto, é necessário estar consonante com a Diversidade e Inclusão.

Justamente por isso essa imbricação é necessária, simbiótica e, sobretudo, fundamental para garantir uma estratégia eficaz e eficiente das marcas, tanto nas áreas de D&I quanto na de *Employer Branding*.

Referências

ABÍLIO, L. C. *O Make Up do Trabalho: uma empresa e um milhão de revendedoras de cosméticos*. 2011. 307 f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Campinas, 2011.

AMBLER, T.; BARROW, S. The employer brand. *Journal of Brand Management*, v. 4, n. 3, p. 185-206, 1996.

APP, S.; MERK, J.; BUTTGEN, M. Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High – Quality Employees. *Management Revue*, v. 23, n. 3, p. 262-278, 2012.

ARVIDSSON, A. Brands: a critical perspective. *Journal of Consumer Culture*, v. 5, n. 2, p. 235-258, 2005.

BAID, P.; RAO, A. *Employer Branding, Concepts and Cases*. Hyderabad: ICFAI University Press, 2006.

BAUDRILLARD, J. *A sociedade de consumo*. Lisboa: Edições 70, 2005.

BAUMAN, Z. *Medo líquido*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.

BAUMAN, Z. *Vida líquida*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.

BERTHON, P.; EWING, M.; HAH, L. L. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising: The Review of Marketing Communications*, v. 24, n. 2, p. 151-172, 2005.

CHHABRA, N. L.; SHARMA, S. Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, v. 22, n. 1, p. 4-60, 2014.

FONTENELLE, I. A. *O Estatuto do Consumo na Compreensão da Logística e das Mutações do Capitalismo*. Lua Nova: Revista de Cultura e Política, São Paulo, v. 1, n. 92, p. 207-240, 2014.

LAZZARATO, M.; NEGRI, A. *Trabalho Imaterial: formas de vida e produção de subjetividade*. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

NASCIMENTO, A. C. S. *A Marca do Empregador “Employer Branding” como meio de atrair pessoas para as organizações*. 2013. 73 f. Dissertação (Mestrado em Marketing e Comunicação) – Instituto Politécnic da Guarda, 2013.

OLIVEIRA, F. *O ornitorrinco*. São Paulo: Boitempo, 2003.

OLIVEIRA, L. B.; HONÓRIO, S. R. F. S. Atração e desligamento voluntário de jovens empregados: um estudo de caso no setor jornalístico. *Revista de Administração* – RAUSP, v. 49, n. 4, p. 714-730, 2014.

OLTRAMARI, A.; TONELLI, M. J.; COSTA, A. C. *Employer Branding: análise das estratégias narrativas de marcas empregadoras para atração e retenção de trabalhadores*. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 5., 2015, Salvador. Anais[...] Salvador: EnGPR, 2015.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. Co-creation experiences: the next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, v. 18, n. 3, p. 5-14, 2004a.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. *The future of competition: co-creating unique value with customers*. Boston: Harvard University Press, 2004b.

REIS, G. G.; BRAGA, B. M. Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding. *Revista de Administração*, v. 51, n. 1, p. 103-116, 2016.

RITZER, G.; DEAN, P.; JURGENSON, N. The Coming of Age of the Prosumer. *American Behavioral Scientist*, v. 56, n. 4, p. 379-398, 2012

SIVERTZEN, A.; NILSEN, R.; OLAFSEN, A. H. Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, v. 22, n. 7, p. 473-483, 2013.

LIPOVETSKY, G. *O império do efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas*. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

II

Eixo Dimensões: compreendendo a proposta

CAPÍTULO 5

E quem pode ser mulher no mundo corporativo? Gênero, Comunicação e as Organizações

LETÍCIA ALVES LINS

Introdução

Este capítulo representa a primeira tentativa de materialização teórica do percurso que escolhi para ministrar a disciplina Gênero, Comunicação e as Organizações na Pós de Comunicação, Diversidade e Inclusão nas Organizações da PUC Minas. Como todo esforço intelectual, ele se mistura com a minha trajetória enquanto pesquisadora e do percurso que iniciei ainda no processo de doutoramento, concluído em maio de 2020. Muito embora suas partes possam parecer desconexas em alguns momentos, elas têm dois fios condutores basilares que são: a) a comunicação entendida como circular e mediadora da relação entre sociedade, públicos e empresas, interação que se dá ancorada em um contexto; b) a leitura da história dos feminismos na conjugação entre o viés interseccional e a análise dos contextos em que cada momento se deu, uma vez que olhar para a situação é fundamental para que entendamos a motivação central de cada geração e de suas mulheres.

Sendo assim, o capítulo está dividido em quatro partes que correspondem ao modo como a disciplina é organizada. Na primeira parte, faz-se uma breve explanação da história *mainstream* dos feminismos

a partir do viés interseccional. Nesse percurso tenta-se desconstruir a categoria universal de mulher, que durante muito tempo orientou os estudos de gênero. Na segunda parte, traz-se o cenário da participação das mulheres no mundo corporativo e alguns obstáculos enfrentados por essas ao longo de suas carreiras. Ao fazê-lo, tentamos apontar como a cultura e o modo que as mulheres são vistas socialmente interferem e ainda condicionam quem é a “mulher” que tem permissão para ocupar as melhores vagas dentro das empresas. Reunimos, também, algumas estratégias que vêm sendo usadas pelas organizações na tentativa de alcançar a equidade de gênero. Na terceira parte, trazemos o caso da Avon como exemplo de uma empresa que vem conseguindo ler o cenário social das mulheres e dos estudos de gênero e se adaptar a esse novo cenário. A quarta parte traz alguns apontamentos finais a título de futuras contribuições possíveis.

Breve trajetória dos feminismos

“E eu não sou uma mulher?”¹ (Truth, 1851). É com essa famosa frase de Sojourner Truth que começamos a traçar um breve relato da história *mainstream* do movimento feminista. Muito embora ainda não possamos afirmar que nesse momento os feminismos tivessem a configuração que conhecemos hoje, a frase de Sojourner tem importância histórica, pois é a primeira vez que se tem o relato de uma mulher, negra e ativista pelos direitos das mulheres, questionando a categoria universal de mulher em uma convenção ocupada pelas sufragistas brancas que, naquele momento, estavam longe de reconhecer seu lugar de privilégio e preocupavam-se em defender o sufrágio e o direito ao voto para as mulheres brancas de classe média. Nossa escolha em começar por essa frase e com esse acontecimento histórico é para frisar que a história dos feminismos não é universal e muito menos homogênea, e sim marcada por diferentes ideais e lutas por visibilidade e por poder.

Poder esse que se encontra evidente no modo como o percurso do movimento feminista é tradicionalmente contado: a partir das ondas

1. Disponível em: <https://www.geledes.org.br/e-nao-sou-uma-mulher-sojourner-truth/>. Acesso em: 30 jul. 2023.

acadêmicas. A escolha da metáfora das ondas se deu por permitir a criação de uma narrativa histórica, ao descrevê-la em períodos mais ou menos delimitados no tempo, e marcados por determinado tipo de concepção e prática dominante. Porém, o uso desse conceito carrega limitações, uma vez que remete a um processo de constante substituição de feminismos no qual o anterior termina e é substituído por outro e, nesse sentido, perde-se a linha de continuidade entre eles. A noção de ondas implica omissões e exclusões de muitas expressões do feminismo que não se enquadram nos critérios definidos como dominantes em cada onda, “[...] ideia de uniformidade a um movimento que sempre teve visões dissonantes” (Gomes; Sorj, 2014). Por último, o uso do termo onda gera uma ideia de aparente neutralidade e objetividade sobre o processo de nomeação, quando, na verdade, todo o esforço de periodização envolve disputas de poder e lutas por reconhecimento. Sendo assim, ao caracterizar um momento histórico como “nova onda”, confere-se destaque a um conjunto de enunciadores e valoriza-se sua agenda política. Nesse sentido optaremos neste capítulo pelo uso da nomenclatura gerações, que, segundo Gomes e Sorj (2014), visa contemplar a existência de diferentes grupos de feministas ativos simultaneamente mantendo relações de cooperação e disputa.

O feminismo enquanto movimento surgiu na virada do século XIX para o século XX e a sua plataforma inicial foi efetivada ao longo de século XX (Miguel, 2014). Esse visa desconstruir e denunciar as normas naturalizadas em que as mulheres são vistas como indivíduos inferiores que precisam se sujeitar às normas da sociedade. Como movimento, não se pode falar de um único feminismo, mas de “feminismos” (Melo; Thomé, 2018), uma vez que as demandas do movimento são diversas, dividindo-se em diferentes correntes, como liberal, radical, marxista, cultural, negro, interseccional, transfeminismo, lésbico, jovem e decolonial. Para além da diversidade, todas as correntes apresentam um ponto em comum que as une e as compõe como movimento maior que são “[...] as reivindicações acerca da mulher enquanto sujeita de direito [...]” (Silva; Santos, 2016, p. 41). Outra marca importante que une as várias correntes é que “toda teoria feminista é política” (Miguel; Biroli, 2014; McLaren, 2016). É fundante no feminismo a ideia de que os

limites convencionais da política não são suficientes para apreender sua dinâmica real; é necessário incluir nas pautas políticas temas da esfera privada, como as relações familiares, afetivas e domésticas, marcadas, em sua maioria, por relações desiguais de gênero. Como explicam Miguel e Biroli (2014), as relações de gênero atravessam toda a sociedade e seus efeitos não estão restritos às mulheres; o gênero é um dos eixos centrais que organizam nossa experiência em sociedade.

Devido a este forte viés de luta política, há uma relação entre as lutas feministas (o ativismo) e o feminismo teórico que caracteriza o movimento desde o início. Como corrente intelectual, o feminismo combina militância pela igualdade de gênero com a investigação das causas e dos mecanismos de reprodução da dominação masculina e, nesse sentido, segue a mesma linhagem do pensamento socialista em que o desejo de mudar o mundo alia-se à necessidade de interpretá-lo (Miguel; Biroli, 2014).

A primeira geração dos feminismos ocorreu na passagem do século XIX para o XX e teve como principais reivindicações o sufrágio e outros direitos básicos de cidadania. O sufragismo foi um movimento de grande amplitude, ocorrido em 1920, que representou um momento importante para a conquista de direitos por parte das mulheres, sendo eles o direito ao voto e à oportunidade de estudo e o acesso a determinadas profissões.

Na Europa, o grande marco para a discussão da questão social da mulher é a obra “O segundo sexo”, de Simone de Beauvoir, publicado em 1949. A sua renomada frase “[...] ninguém nasce mulher, torna-se mulher” (Beauvoir, 2016, v. 2, p.11) busca denunciar o fato de que aprendemos, ao longo da vida, quais os papéis sociais esperados de uma mulher. Ou seja, somos socializadas para aprender, desde cedo como devemos ou não nos comportar, e isso não é problematizado. Nós sabemos o que é esperado de “uma mulher” a partir do que aprendemos, desde novas, pelos ensinamentos do senso comum, da cultura e da educação formal e não reconhecemos as regras que estão por trás desse aprendizado. É isso que Beauvoir tenta desvelar com sua obra, tornando-se uma figura central para a teoria e o movimento feminista. “O segundo sexo” foi fundamental na redefinição das fronteiras da

política ao indicar a profunda imbricação entre o pessoal e o social, o público e o privado. Foi a partir dessa obra que se criou o provocativo slogan “o pessoal é político”, que seria uma das marcas do movimento feminista a partir da década de 1960 (Miguel, 2014). A pergunta norteadora da primeira geração é: que direitos faltam à mulher?

A segunda geração dos feminismos ocorreu entre os anos 1960 e 1980 e problematizou a liberdade sexual e o papel das mulheres no período pós-segunda guerra, dando início às construções teóricas em torno da feminilidade. Militantes feministas atuantes no mundo acadêmico começaram a desenvolver estudos sobre as mulheres. A segunda onda feminista iniciou-se com a publicação, em 1963, de “A mística feminina”, de Betty Friedan, livro que vendeu 1,5 milhões de exemplares e foi responsável por incendiar a sociedade norte-americana (Melo; Thomé, 2018). Na obra, a autora analisa “O segundo sexo” e elabora novas propostas para a reorganização do movimento feminista. Lana e Souza (2018) apontam a obra de Friedan como decisiva para a sistematização da crítica feminista à mídia ao propor que a publicidade seria a principal responsável pela criação de mitos opressores. Porém, bell hooks (2015) denuncia a posição classista, racista e sexista de Friedan ao deixar de fora a massa de mulheres norte-americanas. hooks explica que as mulheres consideradas, por Friedan, vítimas do sexismo eram brancas, com formação universitária, obrigadas, pelo condicionamento sexista, a permanecerem em casa. E, muito embora esses fossem problemas e dilemas específicos de donas de casa brancas de classe privilegiada (que não deixavam de serem merecedoras de atenção), excluía preocupações políticas mais urgentes que diziam respeito à maioria das mulheres negras que lutava pela sobrevivência econômica, contra a discriminação étnica e racial. A maior crítica feita à obra de Friedan é também sua principal força e consistiu na capacidade de encontrar adesão do seu público, as mulheres brancas de classe média que se reconheciam integralmente na narrativa (Miguel, 2014).

Nancy Fraser (2009), em seu conhecido artigo “O Feminismo, o capitalismo e a astúcia da história”, tenta apontar uma afinidade eletiva — porque não consciente, mas histórica — entre essa segunda fase e o neoliberalismo. É como se algumas das reivindicações dessa fase

tivessem sido usadas a favor do neoliberalismo que as incorporou e as instrumentalizou. A segunda geração coincide com a mudança no caráter do capitalismo de “variante organizada pelo Estado” para o neoliberalismo, “cada vez mais liberal e desprovido da intervenção do Estado”. As ideias feministas emancipatórias, no período do capitalismo organizado pelo Estado, tornam-se ambíguas e suscetíveis a atender às necessidades de legitimação da nova forma de capitalismo. O novo modelo preocupa-se menos com a redistribuição e mais com a acumulação e, nesse sentido, o trabalho assalariado da mulher torna-se mais uma alternativa para a acumulação de riqueza. Sem a interferência do Estado, relegam-se para o segundo plano as medidas protecionistas, e a ênfase passa a ser na livre concorrência, no empreendedorismo de si mesmo. Para as mulheres isso representa um acúmulo de funções, sendo que as tarefas do cuidar ainda permanecem quase que exclusivamente sob a sua responsabilidade. Sendo assim, o que se presencia, na prática, são mulheres reféns de triplas jornadas de trabalho, necessárias para conciliar o trabalho fora e a administração do lar e cuidado de filhos e filhas. Essa questão é, inclusive, um dos pontos que acirram o ódio, no senso comum, ao movimento feminista. Segundo Miguel (2014), a segunda geração foi o momento de maior repercussão do movimento feminista, sendo a atual ofensiva antifeminista, presente nos discursos do senso comum e da mídia, uma reação a ele. A pergunta norteadora da segunda geração é: como a condição da mulher se constrói?

A terceira geração do movimento, depois dos anos 1980, relaciona-se ao pós-estruturalismo e às teorias pós-colonialistas, em que a reflexão se volta para as diferenças de classe e os matizes culturais de países fora do eixo norte-americano e europeu. Nesse período, a historiadora Joan Scott definiu gênero como “[...] um elemento constitutivo das relações sociais baseado nas diferenças percebidas entre os sexos, uma forma primeira de significar as relações de poder” (1989, p. 21), e Judith Butler (1999) denunciou o modo como a sociedade reafirma o gênero constantemente durante a vida dos seres sexuados, tornando cada vez mais natural aquilo que é apreendido socialmente por meio de interpelações cotidianas diversas. Para Butler, a garota aprende a ser uma garota ao longo de sua existência.

A obra de Butler, “Problemas de Gênero”, escrita em 2003, simboliza um dos marcos teóricos da terceira geração. No livro, a autora torna complexos os questionamentos sobre o conceito de gênero ao trazer à tona a discussão de que sexo também é uma construção discursiva. Nesse sentido, para ela, o termo é suscetível a discursos de dominação que buscam naturalizar características físicas e comportamentais responsáveis por determinar o que é ser homem e ser mulher. A terceira geração propõe a desconstrução das teorias feministas e das representações que consideram a categoria gênero de modo binário, ou seja, masculino ou feminino, e a revisão da categoria mulher que, segundo teóricas feministas inspiradas pela obra de Butler, foi responsável por criar um discurso universal excludente sobre as mulheres, uma vez que as opressões as atingem de modos diferentes, sendo necessário que a discussão sobre gênero seja feita com recorte de classe e raça, levando em consideração as especificidades das mulheres. Como aponta Ribeiro (2016),

[...] Trabalhar fora sem a autorização do marido, por exemplo, jamais foi uma reivindicação das mulheres negras/pobres, da mesma maneira que a universalização da categoria mulheres tendo em vista a representação política teve como base a mulher branca, de classe média (Ribeiro, 2016, p. 10).

De acordo, ainda, com Ribeiro (2014), é preciso que o movimento feminista reveja quem são os sujeitos que o feminismo estaria representando. Para ela, se a universalização da categoria mulher não for combatida, o feminismo continuará deixando de lado diversas outras mulheres e alimentando estruturas de poder. Ribeiro defende que

[...] O movimento feminista precisa ser interseccional, dar voz e representação às especificidades existentes nesse ser mulher. Se o objetivo é a luta por uma sociedade sem hierarquia de gênero, existindo mulheres que para além da opressão de gênero, sofrem outras opressões como racismo, lesbofobia, transmisoginia, urgente incluir e pensar as interseções como prioridade de ação e não mais como assuntos secundários (Ribeiro, 2014).

Nesse contexto, é basilar a contribuição da obra da jurista Kimberlé Crenshaw (2004), responsável por cunhar o conceito de intersecciona-

lidade que visa denunciar as diferentes formas de opressão de grupos minorizados para as quais não deve ser feita análises de modo isolado, mas sim conjugando as diferentes dimensões que atuam de modo interseccional sobre sujeitos e sujeitas sociais. Dentre as várias formas de intersecção, destaque para as de gênero, raça e classe. Para ela, quando a teoria feminista privilegia o ponto de vista das mulheres brancas de classe média, ela negligencia outras formas de dominação, incitando, inclusive, a possibilidade de dominação de umas mulheres sobre as outras. De acordo com Ribeiro (2016), existe uma história dominante dentro do próprio feminismo, responsável por privilegiar uma única voz. Essa afirmação da autora deve-se ao fato de algumas representantes do movimento feminista restringirem à terceira geração a discussão sobre as diferenças e desconsiderarem que, já na segunda onda, feministas negras refutavam a categoria mulher criada pelo feminismo. A autora defende que “é preciso se debruçar com um olhar crítico sobre essa história, porque, ao romper com a visão masculinista, as mulheres brancas acabarem criando um novo universal” (Ribeiro, 2016, p. 11). A questão norteadora dessa fase é: de que mulheres estamos falando?

A quarta geração tem início na segunda década do século XXI, a partir de um movimento que foi nomeado pela mídia de Primavera Feminista (2015) cujas características mesclavam manifestações ocorridas simultaneamente nas ruas, nas redes e na mídia tradicional, ao redor do mundo. Também conhecido como movimento feminista em rede, esse fez parte de um conjunto maior de movimentos mundiais ocorridos na década de 2010 e que apresentam características semelhantes a saber: um novo jeito de fazer política, composto predominantemente por jovens, marcado pela horizontalidade e pela ausência de uma liderança e pela intersecção entre as ruas, as redes e os meios de comunicação tradicionais que ajudaram a dar visibilidade aos acontecimentos².

Um marco dessa nova geração foi a Marcha de Washington, realizada em 21 de janeiro de 2017, um dia após a posse do presidente Donald Trump, evento que representou o maior protesto em um único dia da

2. Para mais informações da ligação entre os movimentos mundiais em rede e a quarta geração dos feminismos ver: Lins, 2021.

história dos Estados Unidos (Bogado; Hollanda, 2018). À ocasião, renomadas feministas, como Angela Davis, Nancy Fraser, entre outras, assinaram um manifesto³ que chamava para uma greve internacional no Dia das Mulheres. As ativistas sugeriram que as marchas, realizadas em 21 de janeiro, podiam sinalizar o início de uma nova onda feminista internacional, com uma agenda expandida, antirracista, anti-imperialista, anti-heterossexista e antineoliberal e um movimento que contemplasse todas as categorias de mulheres. A Greve Internacional das Mulheres, que ocorreu no dia 8 de março de 2017, envolveu mais de cinquenta países e foi organizada por meio das redes sociais. Os temas de protesto variaram de acordo com cada localidade. No Brasil, a mobilização se deu, em média, em 70 cidades.

No início uma marola, depois uma onda, então uma enorme corrente: um novo movimento feminista global que pode adquirir força suficiente para romper alianças vigentes e alterar o mapa político (Arruzza; Bhattacharya; Fraser, 2019, p. 31-32).

Muito embora esse tenha sido o clima que deu início ao que conhecemos como a quarta geração dos feminismos, e que, àquela época, a mobilização que as ativistas conseguiram por meio das redes sociais realmente levava a crer que algo novo em termos de uma unificação em prol de um propósito maior fosse possível de se alcançar, o que ocorreu depois, principalmente com a chegada da pandemia, com a impossibilidade de grandes aglomerações e com a ascensão de governos de direita em vários países ao redor do mundo, foi que essa grande rede mundial não se efetivou e as correntes e as lutas por visibilidade e justiça permanecem separadas e, muitas vezes, antagônicas.

“E não posso ser eu uma mulher?” (Nascimento, 2021), é a frase com que Letícia Nascimento (2021) inicia o seu livro, “Transfeminismo”, fazendo alusão direta à famosa frase de Sojourner Truth e propondo

3. ALCOFF, Linda Martín; ARRUZZA, Cinzia; BHATTACHARYA, Tithi; FRASER, Nancy; TAYLOR, Keeanga-Yamahtta; ODEH, Rasmae Yousef; DAVIS, Angela. Além do “faça acontecer”: para um feminismo dos 99% e uma greve internacional militante em 8 de março. *Junho Blog*, 5 fev. 2017. Disponível em: <http://blogjunho.com.br/alem-do-faca-acontecer-para-uma-feminismo-dos-99-e-uma-greve-internacional-militante-em-8-de-marco/>. Acesso em: 17 maio 2021.

uma reflexão crítica de quem tem permissão de ser mulher na vida social. Nascimento é uma das autoras referências do movimento trans-feminista brasileiro, que, de modo provocador, nos incita a pensar quais as condições necessárias para ser mulher na nossa sociedade contemporânea. Ao fazê-lo a autora se refere, inclusive, a discursos provenientes dos próprios feminismos que, em um direcionamento cissexista, tendem rejeitar a participação de mulheres transexuais e travestis no feminismo.

Começamos a primeira parte do capítulo com a famosa frase de Sojourner Truth (1851), “E não sou uma mulher?”, que na segunda metade do século XIX já questionava a condição universal do que é ser mulher na nossa sociedade ocidental, e fechamos esse breve percurso histórico com a frase de Letícia Nascimento (2021), que segue reivindicando o direito de ser mulher para as transexuais e travestis. Nosso intuito ao fazê-lo não é adentrar nas divergências entre as várias correntes feministas, pois isso seria objeto de um outro capítulo, mas mostrar que essa história não é linear, homogênea e muito menos pacífica. Como nos ensina Sarmiento, Reis e Mendonça (2017), a luta por justiça é uma construção processual com fim aberto. Vamos ver como isso se dá no âmbito corporativo, no que tange a participação das mulheres.

As mulheres e o mundo corporativo

A assimetria que marca a história das mulheres no espaço público reproduz-se no mundo corporativo. São vários os obstáculos que interferem e dificultam a carreira feminina. Mulheres são mais interrompidas do que os homens quando falam, são mais exigidas em termos de habilidades quando estão em posições de poder, sofrem mais assédio moral e sexual desempenhando suas funções, têm a árdua tarefa de equilibrar demandas pessoais e profissionais ao longo de sua trajetória profissional. E, mesmo com os dados atuais apontando para uma maior qualificação feminina em nível educacional, essa expertise não garante equiparação em termos de representatividade, oportunidade e nem igualdade salarial no trabalho.

Segundo levantamento feito por Justa (2022), o Brasil tem quase 52% da sua população composta por mulheres, 67 milhões de mães, responsáveis por 38,7% dos lares e por 80% das decisões de consumo do país.

No âmbito acadêmico, o gênero feminino representa 55% das estudantes de graduação, 53% das alunas de pós graduação e preenche 195 mil vagas nos cursos de mestrado e doutorado. Contudo, somente 3,5% das empresas brasileiras são lideradas por mulheres, ocupamos apenas 11,5% do total de cadeiras em conselhos e seis em cada 10 empresas com ações na Bolsa de Valores brasileira não tem nenhuma mulher no seu Conselho de Administração.

Ainda segundo a autora, o estudo do McKinsey Global Institute mostrou que o avanço da igualdade de gênero poderia adicionar US\$ 12 trilhões à economia global até 2025, o que representa cerca de 14% do PIB global de 2019. E “[...] não à toa, a igualdade de gênero é o ODS5 (Objetivo de Desenvolvimento Sustentável do Planeta)” (*ibidem*, 2022, p. 141). Ou seja, se os números comprovam que a igualdade de gênero traz lucro, por que motivo ainda é tão difícil para as empresas, de um modo geral, investirem em planos contundentes que visem o aumento da participação das mulheres em seus quadros funcionais?

Recente pesquisa do Programa das Nações Unidas para Desenvolvimento (PNUD) revela que os entraves são culturais. O Índice de Normas Sociais de Gênero (INSG) apontou que há um grande preconceito no que tange ao papel social das mulheres. Os dados revelam que 9 em cada 10 homens e mulheres em todo o mundo sustentam crenças como “[...] homens são melhores líderes políticos do que as mulheres, [...] homens são melhores executivos de negócios do que as mulheres. (INSG, 2023)⁴. Como explica Justa “[...] empresas ainda são ambientes feitos por homens para homens. E esses homens são prioritariamente brancos, heterossexuais, de elite e sem nenhuma deficiência aparente” (Justa, 2022, p. 139).

Mendes e Garcia buscam explicação para tal situação na Teoria de Grupos, as autoras defendem que há coesão entre indivíduos de um mesmo grupo, os quais compartilham dos mesmos objetivos, valores e, dessa forma, criam unidade entre si. E, sendo assim,

4. Disponível em: <https://www.undp.org/pt/brazil/news/novos-dados-mundiais-do-pnud-mostram-que-preconceitos-de-genero-continuam-enraizados>. Acesso em: 29 jun. 2023.

[...] um país, uma empresa ou uma família que possuam essas características, aliadas a uma cultura sexista, na qual homens são privilegiados em detrimento das mulheres, também costumam apresentar essa estrutura como base (Mende; Garcia, 2019, p. 102).

E o grande dificultador é que essas situações nem sempre são declaradas verbalmente, mas sim percebidas e reproduzidas pelos integrantes dos grupos, os quais mantêm a coesão sem nem a questionar ou revisar.

É mediante a tal cenário que pessoas estudiosas do assunto passam a fazer uso do conceito de teto de vidro ou labirinto de cristal. Ambos se referem a barreiras invisíveis que impedem às mulheres de crescerem verticalmente nas empresas, o que ocasiona a sub-representação desse grupo em cargos de liderança. Não se trata de um entrave visível, mas que se dá muitas vezes de modo velado e, por isso, a analogia com o vidro: “[...] é possível se ver o outro lado, mas não se pode transpô-lo” (Mendes; Garcia, 2019, p. 101). Quando se tem uma maior representatividade de mulheres em posições de liderança, isso acontece em áreas bem específicas, vistas como mais “femininas”, o que reforça outro viés inconsciente. De acordo com dados da Catho (2021), no quesito diferenças de gênero na liderança, a parcela de mulheres contratadas aumentou constantemente de 2016 para 2022, de 33,3% para 36,9%, respectivamente. Porém, se cruzamos esses dados com o recorte por setor, a situação muda: organizações não governamentais e de associação (47%), educação (46%) e serviços pessoais e bem-estar (45%) apresentam crescimento da participação de mulheres em seus cargos de liderança. Em contrapartida, energia (20%), manufatura (19%) e infraestrutura (16%) apresentaram índices de crescimento bem menores. O que leva a crer que, embora a parcela de mulheres na liderança tenha aumentado ao longo do tempo, elas não foram contratadas em taxas iguais em todos os setores. Em média, mais mulheres foram contratadas para a liderança em setores em que o grupo já era altamente representado. (Global Gender Gap Report, 2022)⁵. A questão piora se partimos para um recorte interseccional. As mulheres ocupam parcela menor que

5. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf. Acesso em: 1 mai. 2023.

os homens em todos os setores de atividade com exceção do emprego doméstico sem carteira assinada.⁶ Setor esse que é notadamente ocupado por mulheres, 92% do trabalho doméstico formal no Brasil, sendo 65% delas negras.⁷

Ou seja, a disparidade se dá dentro do próprio recorte de gênero. Há a preferência pela contratação de mulheres brancas e de classe média, o que reforça uma reprodução no mundo corporativo de vantagens para um feminismo branco e liberal que privilegia apenas uma parcela pequena de mulheres em detrimento de um feminismo para os 99% (Arruzza; Bhattacharya; Frazer, 2019), que visa não deixar ninguém para trás. Essa situação vem sendo denunciada por diferentes feministas contemporâneas sob diversas nomenclaturas: feminismo liberal (*ibidem*, 2019); feminismo civilizatório (Vergès, 2020); feminismo liberal corporativo (Kissu, 2022).

Nesse contexto, não se resolve a questão, já que um contingente enorme de mulheres permanece de fora do mercado formal de trabalho e em condições precárias de vida. Para Kissu (2022), estamos diante de soluções simplistas e individuais, que celebram a meritocracia social, com o único objetivo de aumentar a representatividade de mulheres em posição de liderança, mas sem um olhar interseccional de raça, classe, sexualidade, o que não resolve o problema.

Acresce-se a isso outro fenômeno que vem sendo nomeado no mundo corporativo de Degrau Quebrado, em que o maior contingente de mulheres não consegue chegar nem ao nível de gerente. Em termos percentuais, 56% das mulheres localizam-se no pé da escada; 46% chegam até a coordenação, e somente 14%, em nível de gerência e diretoria. Como explica Goldenberg (s/ano): “O maior obstáculo que as mulheres enfrentam é muito mais cedo, no primeiro passo para o cargo de gerente: o ‘degrau quebrado’. Consertar esse ‘degrau quebrado’

6. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2023/junho/mte-lanca-cartilha-com-orientacoes-sobre-direitos-da-mulher-trabalhadora/cartilha.direitosdamulhertrabalhadora.mte.pdf>. Acesso em: 30 jul. 2022.

7. Departamento Intersindical de Estudos e Estatísticas (2022).

é a chave para alcançar a paridade”.⁸ A autora explica que são vários os motivos que criam o degrau quebrado, a maternidade — vista ainda como um empecilho para o avanço profissional —; a falta de flexibilidade de horário, e a ausência de oportunidade de desenvolvimento equitativo para homens e mulheres; a ambiência nem sempre segura; a discriminação; os assédios; as visões estereotipadas; a cultura masculina e masculinizante, entre outros. Nós acrescentamos a questão interseccional cuja tendência é privilegiar mulheres brancas, cisgêneros, heterossexuais e de classe média em detrimento de outros marcadores identitários.

A situação se agrava quando focamos em práticas do cuidado, responsabilidade que é historicamente atribuída às mulheres. Somos mais associadas a carreiras de cuidado, como professoras, assistentes sociais, enfermeiras e limpezas, trabalhos que, na maioria das vezes, são terceirizados e mal remunerados (Kissu, 2022). Com a pandemia, as lacunas de gênero no trabalho de cuidado aumentaram desproporcionalmente. Isso pode ser explicado, em parte, pela composição setorial do choque e pela quantidade de trabalho de assistência que recaiu sobre as mulheres quando creches e escolas foram fechadas. Com base em uma análise dos dados de 2019, de 33 países, representando 54% da população mundial em idade ativa, a proporção de tempo gasto pelos homens em trabalho não remunerado como proporção gasta no trabalho total foi de 19%, enquanto para as mulheres foi de 55%. Com o aumento dos custos com os cuidados infantis, existe um alto risco de que uma demanda assimétrica para fornecer trabalho de cuidado não remunerado continue a ser imposta às mulheres (Global Gender Gap Report, 2022).⁹

Ainda de acordo com Global Gender Gap Report (2022), se nada for feito, levará mais 132 anos para fechar a lacuna global de gênero. Suscetível às crises mundiais, dentre elas a pandemia da covid-19, os dados mostram que, à medida que os acontecimentos se agravam, os resul-

8. Disponível em: <https://mitsloanreview.com.br/post/a-sindrome-do-degrau-quebrado>. Acesso em: 29 jun. 2023.

9. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2022.pdf. Acesso em: 01 mai. 2023.

tados da força de trabalho das mulheres sofrem o risco de retrocesso e o abismo na paridade global de gênero se intensifica.

Para que esse quadro mude é preciso intencionalidade por parte das empresas. Abaixo algumas ações propostas por pessoas especialistas na temática e que apontam para possíveis soluções.

1. Elaboração e aplicação de um plano de competências – ao definir competências adequadas para o desenvolvimento de uma atividade, a empresa pode evitar que o quesito gênero atrapalhe na contratação ou promoção, uma vez que o foco será a capacidade e os desempenhos necessários para o exercício da função;
2. Estruturação de um plano de cargos e salários igualitário – depois de definido os requisitos necessários para que a pessoa profissional assuma o cargo, a empresa precisará definir quais os valores a serem pagos por aquela competência. Novamente o enfoque deve ser na contribuição que a pessoa irá fornecer para a empresa e nunca pelo gênero;
3. Desenvolvimento de parcerias com creches e escolas – de modo que as mulheres tenham com quem deixar as crianças enquanto trabalham;
4. Desenvolvimento de políticas que incentivem e deem suporte aos pais no acompanhamento das crianças – países como Coreia do Sul, Japão e França possuem legislações que ampliam e estendem a licença-paternidade de 28 a 52 semanas;
5. Criação de programas de reconhecimento – a divulgação da performance alcançada pelas mulheres ajuda a reforçar positivamente a imagem de que elas são capazes de atingir bons resultados, bem como elegibilidade para cargos mais altos;
6. Programas de Letramento Social e Educação Corporativa – Kissu (2022) reforça até mesmo o ensinamento do movimento social e histórico dos feminismos, não no intuito de uma aplicação direta para a capacitação das mulheres à liderança, mas para que todas as pessoas reconheçam que as conquistas alcançadas não são instantâneas, mas fazem parte de uma longa jornada de luta e ativismo;

No Brasil, empresas como Diageo, Google, Sanofi e Grupo Boticário já vem adotando políticas internas de licenças parentais (o mesmo período para pais e mães) com o objetivo de ressignificar a responsabilidade no cuidado com os filhos (Kissu, 2022). A SAP, Microsoft e Novo Nordisk tem executado planos de sucessão a partir de talentos femininos. Na Schneider Electric, a igualdade de gênero é imperativo de negócios e um pilar fundamental na estratégia de atração, aquisição e desenvolvimento de talentos, assim como nos planos de sucessão, com o acompanhamento de indicadores claros. A Roche estabeleceu metas claras atreladas ao bônus dos executivos, o que fez a participação das mulheres aumentar na alta liderança. A Natura tem gestores itinerantes para cobrir a licença-maternidade, e a J&J utiliza esse período para desenvolver talentos. Iniciativas que asseguram o uso da licença-parental com a garantia de que ninguém será demitido no retorno. Siemens e Diageo implementaram a licença-parental de seis meses para todas as pessoas e já começam a perceber as vantagens do estímulo à paternidade ativa na quebra de preconceito e estereótipos (Justa, 2022).

Como se pode perceber a partir desses exemplos, já há no Brasil empresas conscientes da necessidade de se investir em ações de equidade de gênero, mas o número ainda é pequeno em vista do contingente de instituições que seguem incipientes ou inoperantes nesse sentido. Aqui cabe também outro recorte interseccional, pois a maioria dos exemplos citados acima são de multinacionais situadas no eixo Rio-São Paulo, e sabemos que essa não é a realidade de outros estados brasileiros.

Portanto, há um longo caminho a ser traçado, e para isso é preciso que se definam metas e planos claros com base na revisão da cultura e da estrutura que alicerça. Como afirma Kissu “[...] a representatividade feminina não será suficiente. Para alcançar um futuro feminino precisamos desconstruir a lógica patriarcal – que valoriza a masculinidade e deprecia a figura feminina” (2022, p. 128), e também entender “[...] que não há liberdade possível se todas as mulheres não tiverem a oportunidade de progredir” (*ibidem*, p.128).

Para ver agora como a representação das mulheres pode ser construída pela comunicação corporativa das empresas, de modo a propor novos imaginários possíveis, analisaremos um *case* específico da marca

Avon que é, a nosso ver, uma referência atual de empresa que tem conseguido avançar no modo de representação da mulher contemporânea.

A representação das mulheres na comunicação corporativa da Avon

Banet-Weiser e Lapsansky (2008) defendem que a cultura das marcas vive hoje em um estado de fluxo marcado pela instabilidade. As autoras explicam que há, no gerenciamento atual das marcas, uma tensão entre a participação do consumidor e o controle corporativo sobre as mensagens. A tensão é representada por uma luta por apropriação que não ocorre em igualdade de condições, mas em vários níveis que impactam o jogo entre o domínio do mercado e a agência do consumidor, jogo esse que não é sempre equilibrado. Assim, as transformações presenciadas na relação entre os públicos e a publicidade (principal divulgadora da cultura de marca) dão luz à necessidade de as empresas repensarem o tratamento reservado aos públicos, consumidores cidadãos, nas palavras das autoras, como pessoas interlocutoras ativas que precisam ser respeitadas e ouvidas.

Para tentar se antecipar e respaldar as reivindicações do novo cenário feminista contemporâneo, surge, em 2014, um movimento proposto pelo mercado publicitário intitulado *femvertising*. O neologismo une as palavras *feminism* (feminismo) e *advertising* (propaganda), significando a “publicidade do feminino”, ou a “publicidade do feminismo”, e, segundo Januário e Chacel (2018), constituem uma tendência para as marcas dialogarem com suas consumidoras de modo menos machista e mais fiel aos seus anseios e desejos.

A proposta narrativa sugere que várias mulheres diferentes contracenem ao mesmo tempo com vistas a fugir do antigo padrão universal e valorizar biotipos não padronizados. E, nesse sentido, podemos dizer que o movimento, num primeiro momento, cumpre a meta de diversidade e inclusão. Porém, mesmo diante de todas as transformações no que tange à quebra de padrões e estereótipos trazidos pelas novas representações, a intenção continua sendo mercadológica. Arndt e Miguel (2018) pontuam que a novidade do *femvertising* é que ele vem sob a roupagem do ativismo e, nesse sentido, dialoga com o contexto social

mais amplo da movimentação nas redes. Contudo, não se pode perder de vista o modo como o *femvertising* continua trabalhando em um terreno consolidado e, sendo assim, mesmo a iniciativa partindo do mercado, as causas trabalhadas são *brandable*¹⁰ (Banet-Weiser, 2012).

Apesar de reconhecer que o modo como a publicidade trabalha, com base no que é aceito socialmente, não constitui um discurso de vanguarda, olhamos com positividade para esse novo momento em que algumas marcas buscam empreender uma visão mais inclusiva das mulheres. Compartilhamos da visão de Arndt e Miguel (2018), de que a publicidade é um espaço privilegiado para se conhecer os significados e os modelos que circulam no imaginário social. A despeito do interesse financeiro, pequenos rompimentos são feitos ao se abrir espaço para a problematização dessas questões nas estratégias publicitárias. Sendo assim, há sim um ganho simbólico.

E é exatamente isso o que percebemos ter ocorrido com a Avon, que captou muito bem os movimentos sociais ocorridos na primavera feminista (2015) e adaptou a sua proposta argumentativa de acordo com a relação empreendida com os públicos.

Em 2014, a Avon lança o comercial “Quilinhos”¹¹ e é criticada nas redes sociais devido ao teor gordofóbico da campanha. A protagonista é uma mulher branca, magra, de cabelo liso, que briga consigo mesma, em frente ao espelho, porque comeu um pouco a mais e fugiu da dieta. Naquele momento, a companhia ainda trabalha com o estereótipo padrão vigente nas propagandas de beleza e essa representação vai de encontro com o modo como as ativistas estão pautando as temáticas feministas na rede.

Atenta à situação, em 2015, a Avon redireciona a sua estratégia e lança a campanha “Beleza que faz sentido”, assessorada pelo Think Eva, uma consultoria de inovação social voltada a orientar o mundo corpo-

10. O termo *brandable* não tem uma tradução literal para o português. Ele é usado pela autora para ilustrar o avanço de estratégias capitalistas que visam incorporar práticas políticas ancoradas no contexto social. Porém, dentre essas práticas, as marcas restringem-se a escolher temas mais leves e que possam ser associados a elas, ou seja, temas mais “vendáveis” ou “marcáveis”.

11. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=apPIaVt8V9Y>. Acesso em: 19 jul. 2022.

rativo nas questões relativas à gênero. A partir daí, ela adota o discurso feminista como tema principal de suas campanhas, tornando-se uma das referências no uso do *femvertising* no Brasil (Silva, 2017).

O foco da campanha foi dar protagonismo à figura da revendedora e, com isso, valorizar o empoderamento feminino por meio da independência financeira (Propmark, 2015). À época do lançamento dessa nova fase da marca, foi criado um *hotsite* que reuniu histórias de revendedoras de várias partes do mundo. É interessante observar como a empresa fez uma leitura rápida e assertiva do contexto e reviu seu posicionamento com vistas a se aproximar de um modelo mais fidedigno da mulher que estava dialogando com a marca nas redes, e também conversar com as revendedoras que são um dos seus principais públicos de interesse.

Na sequência, em 2016, vem a campanha *#OQueTeDefine*, estrelada pelas cantoras Lay, Karol Conka e MC Carol, três mulheres negras. De acordo com César (2022), ambas as campanhas trabalharam o conceito do empoderamento feminino, a segunda, contudo, conseguiu abordar o assunto sem esvaziá-lo e trouxe para a discussão a mulher negra. A autora avalia que, a partir daí, a empresa passa a retratar mais representatividade e diversidade em suas estratégias marcárias. Isso se confirma em 2018, quando a Avon é classificada entre as dez marcas mais lembradas pelo uso da diversidade em suas propagandas na pesquisa Oldiversity, realizada pela Croma¹².

Em 2021, acontece um novo reposicionamento com a campanha *#OlhadeNovo*¹³, que celebra um processo de renovação de imagem da marca, iniciado em 2020, com a entrada da Avon para o grupo Natura&Co., com a revisão de seu portfólio de cores de maquiagem e um compromisso antirracista e metas de equidade étnico-racial que devem se consolidar até 2030¹⁴.

12. Disponível em: <https://www.b9.com.br/96432/pesquisa-mostra-quais-as-10-marcas-mais-lembradas-pela-diversidade-em-propagandas/?highlight=Avon%20>. Acesso em: 19 jul. 2022.

13. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2021/06/16/campanha-olhadenovo-traz-reposicionamento-da-avon.html>. Acesso em: 19 ago. 2022.

14. Essa meta faz parte da Agenda 2030 da ONU, um plano de ação global que reúne 17 objetivos de desenvolvimento sustentável e 169 metas criados para erradicar a pobreza e promover vida digna a todos.

Em recente artigo, Altheman e Lins (2023), utilizando o conceito de *femvertising* associado ao método da cena de Rancière (2021), remontaram a cena das estratégias comunicativas da Avon e puderam concluir que a companhia vem construindo outras possibilidades de arranjos e articulações, levando em conta a alteração das dinâmicas de visibilidade das mulheres e dos acontecimentos em seu entorno.

Esse aparecer das mulheres está representado no campo do visível das campanhas, especialmente nas personagens — trans, negras, mais velhas, cadeirantes, com marcas no rosto — que se fazem ver e que tiram das sombras outras mulheres que se sentem representadas por elas (Altheman; Lins, 2023).

O que nos leva a crer que é possível sim as marcas repensarem suas propostas comunicativas no sentido de proporem novas representações mais positivas, plurais e interseccionais das mulheres. Basta, para isso, ter intencionalidade e um olhar mais acurado das diferentes nuances e camadas que compreendem a categoria mulher no século XXI.

Apontamentos finais

“E quem pode ser mulher no mundo corporativo?”. Termino o capítulo parafraseando as frases de Truth (1851) e Nascimento (2021), não com o intuito de chegar a uma conclusão e sim com vistas a abrir mais uma ponta da discussão e provocar, quem sabe, futuras contribuições. Pois como vimos nas páginas anteriores, a luta por justiça e por um novo olhar para o papel social das mulheres no espaço público e no âmbito corporativo não é algo dado e muito menos consensual. Embora já tenhamos avançado bastante em termos de ganhos para a luta feminista e feminina, nossa sociedade ainda é patriarcal, androcêntrica, sexista e a cada situação de crise ou instabilidade, como ocorrido durante a covid-19, as concessões feitas às mulheres retrocedem. Além disso, repensou-se o papel da mulher branca e sua entrada no mercado de trabalho, mas não se reviu o papel do homem e muito menos das mulheres racializadas. Sendo assim, o que presenciamos ainda são jornadas triplas de trabalho, mulheres acumulando sozinhas os cuidados dos filhos, da casa, dos idosos, sendo demitidas ao voltarem da licença-maternidade, sendo

retiradas do mercado após os 40 anos porque estão “velhas”, mulheres negras exercendo atividades informais e precarizadas. Tudo isso ancorado em uma cultura que reforça padrões arraigados e estereotipados de mulher e que contribuem para que a discriminação e o desrespeito permaneçam e perpassem a vida pessoal, profissional e social do gênero feminino.

É preciso, pois, que se continue a caminhada no sentido de construirmos uma sociedade mais justa e igualitária para todas as mulheres, e para isso é necessário que se repense a categoria mulher, é preciso que se reveja o papel do homem nessa história, é urgente que as empresas tomem para si essa discussão. E qual o caminho a seguir? Como as instituições podem e devem contribuir nessa luta? Como criar estratégias de diversidade e inclusão de modo a acolher mais mulheres nesse ambiente ainda tão heteronormativo e branco?

Termino este capítulo com a reflexão das feministas dos 99% as quais defendem que

O feminismo é uma urgência no mundo. O feminismo é uma urgência na América Latina. O feminismo é uma urgência no Brasil. Mas é preciso afirmar que nem todo feminismo liberta, emancipa, acolhe o conjunto de mulheres que carregam tantas dores nas costas. [...] não é possível que o feminismo deixe corpos pelo caminho. Não há liberdade possível se a maioria das mulheres não couber nela (Arruzza; Bhattacharya; Frazer, 2019).

É nisso que eu acredito, e é esse o caminho que buscamos com a pós, e com essa disciplina de modo particular: preparar cada vez mais profissionais sensíveis à pauta de gênero e que se engajem para que todas as “mulheres” caibam no mundo corporativo.

Referências

ALCOFF, Linda Martín; ARRUZZA, Cinzia; BHATTACHARYA, Tithi; FRASER, Nancy; TAYLOR, Keeanga-Yamahtta; ODEH, Rasmae Yousef; DAVIS, Angela. Além do “faça acontecer”: para um feminismo dos 99% e uma greve internacional militante em 8 de março. *Junho Blog*. 05 fev. 2017. Disponível em: <http://blogjunho.com.br/alem-do-faca-acontecer-para-uma-feminismo-dos-99-e-uma-greve-internacional-militante-em-8-de-marco/>. Acesso em: 17 maio 2019.

ALTHEMAN, Francine; LINS, Letícia A. Olha de novo: reconstrução da cena dos feminismos contemporâneos a partir de campanhas da Avon. *Organicom*, ano 20, n. 41, p. 202-214, jan.-abr. 2023.

ARNDT, Gilmar J.; MIGUEL, Raquel B.P. Para todEs: reflexões acerca do femvertising. In: OLIVEIRA-CRUZ, Milena F. (org.). *Publicidade e gênero: representações e práticas em questão*. Santa Maria: Facos-UFSM, 2018. p.171-193.

ARRUZZA, Cinzia; BHATTACHARYA, Tithi; FRASER, Nancy. *Feminismo para os 99%: um Manifesto*. São Paulo: Boitempo, 2019.

BANET-WEISER, Sarah. *Authentic TM: the politics of ambivalence in a brand culture*. New York: New York University Press., 2012.

BANET-WEISER, Sarah; LAPSANSKY, Charlotte. RED is the New Black: Brand Culture, Consumer Citizenship and Political Possibility. *International Journal of Communication*, v. 2, p. 1248-1268, 2008.

BARRETO JANUÁRIO, S.; VELOSO, Ana. O entrelace entre Gênero e Comunicação: uma discussão contemporânea. In: DIAS; *et al* (org.). *A transversalidade de gênero na produção do conhecimento e nas políticas públicas*. Ed. IFS, Acaraju, 2017, p. 165-174 *apud* JANUÁRIO, Soraya B.; CHACEL, Marcela. Femvertising: uma tendência publicitária? In: OLIVEIRA-CRUZ, Milena F. (org.). *Publicidade e gênero: representações e práticas em questão*. Santa Maria: Facos-UFSM, 2018. p.151-170.

BEAUVOIR, Simone. *O segundo sexo*. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2016.

BOGADO, Maria; HOLLANDA, Heloisa B. Rua. In: HOLLANDA, Heloisa Buarque. *Explosão Feminista: arte, cultura, política e universidade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2018. p. 23-42.

BUTLER, Judith. Corpos que pesam: sobre os limites discursivos do “sexo”. In LOURO, Guacira L. (org.) *O corpo educado: pedagogias da sexualidade*. Belo Horizonte: Autêntica, 1999. p. 151-172.

BUTLER, Judith. *Problema de Gênero: feminismo e subversão da identidade*. 21. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2021.

CRENSHAW, Kimberlé. A interseccionalidade na discriminação de raça e gênero. Cruzamento: raça e gênero. Brasília, DF: Unifem, 2002. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4253342/mod_resource/content/1/InterseccionalidadeNaDiscriminacaoDeRacaEGenero_KimberleCrenshaw.pdf. Acesso em: 26 nov. 2023.

FRASER, Nancy. O Feminismo, o Capitalismo e a Astúcia da História. *Revista Mediações*. Londrina, v. 14, n. 2, p. 11-33, jul.-dez. 2009.

GOMES, Carla; SORJ, Bila. Corpo, geração e identidade: a Marcha das Vadias no Brasil. *Revista Sociedade e Estado*, v. 29, n. 2, Brasília, maio-ago. 2014.

JUSTA, Neivia. Onde estão as mulheres? In: AMATO, Luciano (org.). *Diversidade e Inclusão em suas dimensões*. São Paulo: Literare Books International, 2022. p. 137-142.

KISSU, Letícia. O Futuro é Feminino. In: AMATO, Luciano (org.). *Diversidade e Inclusão em suas dimensões*. São Paulo: Literare Books International, 2022. p. 123-129

LINS, Letícia Alves. *Deixamos o não em casa, mas saímos com o nunca*. Publicidade, experiência, públicos e feminismos nas redes digitais. Curitiba: Editora Appris, 2021.

McLAREN, Margaret A. *Foucault, Feminismo e Subjetividade*. São Paulo: Intermeios, 2016.

MELO, Hildete Pereira; THOMÉ, Débora. *Mulheres e Poder: histórias, ideias e indicadores*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.

MENDES, Andrea P.; GARCIA, Carla C. O “labirinto de cristal”: mulheres e carreira nas organizações contemporâneas. In: CAMILO, J.; FORTIM, I.; AGUERRE, P. *Gestão de Pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações*. São Paulo: Editora Senac, 2019.

MIGUEL, Luis Felipe. O feminismo e a política. In: MIGUEL, Luis Felipe; BIROLI, Flávia. *Feminismo e Política: uma introdução*. São Paulo: Boitempo, 2014. p. 17-30.

NASCIMENTO, Letícia. *Transfeminismo*. São Paulo: Jandaíra, 2021.

RANCIÈRE, Jacques. *O método da cena*. Entrevista a Adnen Jdey. Belo Horizonte: Quixote Do, 2021.

RIBEIRO, Djamila. Prefácio. In: COLETIVO NÃO ME KAHLO. *#MEUAMIGOSECRETO: Feminismo além das redes*. Rio de Janeiro: Edições Rio de Janeiro, 2016. p. 9-12.

SARMENTO, Rayza; REIS, Stephanie; MENDONÇA, Ricardo F. As Jornadas de Junho no Brasil e a questão de gênero: as idas e vindas das lutas por justiça. *Revista Brasileira de Ciência Política*, Brasília, n. 22., p.93-128, jan.-abr. 2017.

SCOTT, Joan. *Gênero: uma categoria útil para análise histórica*. Nova York: Columbia University Press, 1989.

SILVA, Bruna C. S. L.; SANTOS, Thays C. C. O que é feminismo e quais são suas vertentes? In: RAMOS, Marcelo M.; BRENER, Paula R. G.; NICOLI, Pedro A. G. (org.). *Gênero, Sexualidade e Direito: uma introdução*. Belo Horizonte: Initia Via, 2016.

SILVA, Mariah Christine Rafael Guedes da. *AVON: reposicionamento de mercado, marketing de valores e campanhas publicitárias de empoderamento feminino no Brasil*. In: XXII CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE, Volta Redonda, 22-24 jun. 2017. Anais. INTERCOM 2017.

VERGÈS, Françoise. *Um Feminismo Decolonial*. São Paulo: Ubu Editora, 2020.

CAPÍTULO 6

Narciso acha feio o que não é espelho: raça, comunicação e as organizações

PÂMELA GUIMARÃES-SILVA

Introdução

Entre os anos de 2016 e 2018, um grupo de estudos criou e enviou currículos fictícios com fotografias reais para processos seletivos, igualmente reais, na Alemanha, Holanda e Espanha. O objetivo da pesquisa foi investigar se pessoas com ascendência imigrante sofrem discriminação por características físicas e culturais observáveis em fotografias. O resultado, publicado em março de 2023, na revista acadêmica *Socio-Economic Review* da Universidade de Oxford, mostrou que pessoas asiáticas, indígenas e negras tiveram 11% menos respostas positivas do que pessoas brancas com currículos idênticos. As pessoas que se candidataram às vagas tiveram não apenas seus currículos lidos e interpretados, mas também seus corpos e suas performances culturais (traços físicos, cor da pele, vestimentas e aparatos religiosos).

O estudo é mais uma prova científica daquilo que diversos intelectuais negros vêm afirmando há décadas: o corpo é um signo, cujos significados são construídos culturalmente (Carneiro, 2005). Com isso em mente, o objetivo deste capítulo é mostrar que a promoção da equidade racial no ambiente organizacional não depende apenas da criação de

um programa em uma área específica, como Recursos Humanos/Gestão de pessoas, por exemplo. É preciso atuar de forma mais aprofundada e global a fim de reconstruir totalmente os parâmetros de leitura dos corpos. Transformando, assim, a inclusão e a atenção às vulnerabilidades em valores sistêmicos.

Para tanto, na primeira parte do texto, explicaremos como o conceito de raça se tornou hierarquizante e classificatório. Em um segundo momento, apresentaremos a branquitude como um sistema de poder que se manifesta por meio de um pacto narcísico, causando perdas materiais e simbólicas. Em seguida, mostraremos como a interseccionalidade pode funcionar como uma ferramenta de combate à exclusão. Por fim, demonstraremos como aplicar essa percepção interseccional pode modificar estruturalmente as organizações.

A construção da raça no campo dos sentidos

O termo raça tem origem na expressão italiana “*razza*, que, por sua vez, veio do latim *ratio*, que significa sorte, categoria, espécie” (Munanga, 2003, p. 1). Para diversos estudiosos da temática, a noção de raça emergiu em um sentido classificatório a fim de diferenciar os seres vivos — especialmente, plantas e animais. Isto é, a inegável diversidade da fauna e da flora demandou que fossem criadas classificações para operacionalizar o pensamento sobre essa variabilidade (Munanga, 2003; Guimarães, 2003; Carneiro, 2005; Quijano, 2005).

Contudo, o termo foi rapidamente apropriado para classificações outras. Por exemplo, a partir do século XVI, o conceito de raça passou, efetivamente, a atuar nas relações entre as classes sociais da França — ele era utilizado pela nobreza local, os francos, para se diferenciar dos gauleses, população local identificada como a plebe.

Na sequência, com as grandes navegações e a expansão exploratória de terras e mãos de obra, termos que deveriam indicar nacionalidade ou procedência geográfica adquiriram uma conotação racial — portugueses, espanhóis e europeus de modo geral foram classificados como pessoas *brancas* e as identidades sociais que eram historicamente novas naquele momento, como indígenas, negros e mestiços (povos completamente diferentes fisicamente e culturalmente entre si), foram reduzidas

à classificação *pessoas não brancas* —, como afirmam Aníbal Quijano (2005) e Sílvio Almeida (2018).

Daí em diante essa divisão é levada a cabo pelo colonialismo. Com o projeto iluminista em voga, criou-se uma cisão entre quem era considerado ser humano civilizado e os chamados selvagens. Uma divisão que fica evidente ao nos aproximarmos da Revolução Haitiana.

O povo negro haitiano, escravizado por colonizadores franceses, fez uma revolução para que as promessas de liberdade e igualdade universais fundadas pela Revolução Francesa fossem estendidas a eles, assim como foram contra um poder que consideraram tirano, pois lhes negava a liberdade e não lhes reconhecia a igualdade. O resultado foi que os haitianos tomaram o controle do país e proclamaram a independência em 1804. Com a Revolução Haitiana tornou-se evidente que o *projeto liberal-iluminista não tornava todos os homens iguais e sequer faria com que todos os indivíduos fossem reconhecidos como seres humanos* (Almeida, 2018, p. 21-22, grifo nosso).

A situação divisionista que imperava mundialmente complexificou-se nos séculos seguintes, quando critérios biológicos (tais como o formato do nariz, a angulação facial, o formato do crânio, o tamanho dos lábios, entre outros) vão se firmando como marcadores que comprovam as diferenças subjetivas entre grupos racialmente distintos. Esse fenômeno, pseudocientífico, ficou conhecido como racismo biológico.

Embora o racismo biológico tenha ganhado força e tenha desdobramentos genocidas mundo afora, nesse mesmo período histórico, descobre-se que os patrimônios genéticos de sujeitos pertencentes a um mesmo grupo racial não são necessariamente próximos e que podem existir semelhanças genéticas em sujeitos de grupos raciais diferentes (Guimarães, 2003; Munanga, 2003). E assim, após essas sucessivas idas e vindas, conclui-se que a raça não é uma realidade, “mas sim um conceito cientificamente inoperante para explicar a diversidade humana [...]. Ou seja, biológica e cientificamente, as raças não existem” (Munanga, 2003, p. 4-5).

Entretanto, como comenta Guimarães (2003), a herança deixada por esse percurso histórico era quase irreversível, uma vez que a ideia de uma divisão racial criou hierarquias nas

[...] sociedades e populações humanas e fundamentou um certo racismo doutrinário. Essa doutrina sobreviveu à criação das ciências sociais, das ciências da cultura e dos significados, respaldando posturas políticas insanas, de efeitos desastrosos, como genocídios e holocaustos (Guimarães, 2003, p. 96).

Portanto, independentemente da conclusão da inexistência das raças, o entendimento valorativo das características biológicas já havia sido difundido por mais de quatro séculos e, depois de tanto tempo, a refutação não fez tanta diferença. Socialmente, a raça já havia se consolidado como um signo que: 1) agrega sentidos nas interações; 2) define o valor de cada interlocutor em interação.

Dito de outra forma, a ideia de raça já havia construído tanto uma binaridade reducionista que dividiu a todos os seres humanos entre brancos e não brancos e uma rede de significações que atribuiu ao corpo não branco, “a significância daquilo que é indesejável, inaceitável, por contraste com o corpo branco, parâmetro da auto-representação dos indivíduos” (Nogueira, 1998, p. 43 *apud* Carneiro, 2005).

Essa polarização resultou, e ainda resulta, em hierarquizações que se articulam e se retroalimentam em diversos espaços, inclusive nos ambientes organizacionais, gerando: exclusão e rebaixamento da capacidade cognitiva das pessoas negras; descrença na capacidade de pessoas negras desempenharem funções estratégicas e de liderança; crença de que pessoas negras são menos racionais e mais coléricas e passionais; confiança de que pessoas negras podem desempenhar bem exclusivamente funções ligadas ao corpo, a força e ao cuidado; entre outros.

O Pacto Narcísico da Branquitude

A título de exemplo, convidamos o leitor a se perguntar quantos jogadores de futebol negros existem atualmente na primeira divisão dos times masculinos brasileiros. Certamente, ainda que não tenha conhecimento do número exato (pela falta de dados consolidados ou pela não familiaridade com a temática), conseguirá responder que se trata da maioria, um número que está na casa das centenas. Se eu reformular minha pergunta para “Quantos técnico negros atuam na primeira divisão do futebol masculino brasileiro?”, o leitor terá dificuldade em

lembrar um nome, e se for pesquisar, perceberá que esse número não ultrapassa os dedos de uma mão. Esse exemplo é importante porque demonstra como pessoas negras são bem-vindas para atuarem nas organizações (de qualquer natureza), desde que se mantenham como executoras, não como estrategistas ou líderes.

A dinâmica descrita no exemplo é resultado de uma espécie de acordo tácito (não verbalizado) firmado pela branquitude em momentos históricos, como os citados na primeira seção deste texto, que reverberam até os dias atuais. Na prática, esse acordo se materializa em ações cotidianas, por meio das quais pessoas brancas: 1) projetam em seus pares uma confiança quase incondicional, baseadas na sensação de familiaridade; e 2) direcionam tratamentos de desconfiança, de descrença, de medo e até mesmo de repulsa. Em outras palavras, a branquitude funciona de forma narcísica: ora se encanta por sua própria imagem refletida no espelho, ora acha feio aquilo que não se parece consigo.

Ao estudar a recorrência desse acordo em organizações, a pesquisadora Maria Aparecida Bento (2002) o nomeou como Pacto Narcísico da Branquitude. No cotidiano organizacional, esse acordo funciona porque como os espaços e posições de liderança e gestão são, em sua maioria, ocupados por pessoas brancas, quando essas tomam decisões (como em processos seletivos, em avaliações, em contratações, em demissões, em promoções e em resoluções de conflitos) privilegiam seus pares e repelem o grupo que historicamente foi tido como inferior. Em outras palavras: *narciso acha feio o que não é espelho*.

A interseccionalidade como uma ferramenta de inclusão

Isso posto, a pergunta que se estabelece é: como incidir sobre as interações para que elas sejam mais equânimes e apartadas dessa carga simbólica e histórica? Em nossa disciplina, intitulada “Raça, comunicação e as organizações”, consolidamos o entendimento de que a interseccionalidade se apresenta como uma ferramenta capaz de auxiliar nesse intento.

O termo interseccionalidade se refere ao conceito teórico-metodológico que trata de como os marcadores sociais da diferença — tais como raça, classe, gênero e outros — têm uma natureza interligada e podem

gerar opressões, igualmente, interligadas. Refere-se também, e principalmente, à possibilidade de mudar esse cenário: como a experiência humana é diversa (as pessoas têm pertencimento racial, mas também tem identidade de gênero, sexualidade, classe etc.), ter uma interpretação interseccional sobre os processos amplia as possibilidades de promover justiça social e igualdade.

Ou seja, a interseccionalidade é uma forma crítica de interpretar a realidade social, por meio da qual se compreende que para combater qualquer cenário de discriminação e/ou desigualdade, não basta eleger uma frente de batalha, é preciso “[...] capturar as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos da subordinação” (Crenshaw, 2002, p. 177). Em outras palavras, não basta eleger a luta pelo racismo como foco principal de atuação e deixar outras discriminações de lado, posto que pessoas negras podem ser pobres, podem fazer parte da comunidade LGBTQIAPN+, podem ter corpos fora do padrão, podem ser mães, podem ser idosas.

Isso posto, entendemos a interseccionalidade, e não apenas o antirracismo, como ferramenta profícua para mudar a realidade de pessoas negras, porque as vulnerabilidades raciais (e todas as outras) podem ser (e, frequentemente, são) complexificadas. Por exemplo: é verdade que pessoas negras encontram mais empecilhos para ingressar no mercado formal de trabalho, contudo, é verdade também que pessoas negras trans encontram maiores dificuldades do que pessoas negras cis.

Sobre isso, em uma palestra, veiculada em 2016, a pesquisadora Kimberlé Crenshaw exemplifica sua teoria pedindo ao público para imaginar a vida como uma situação em que todas as pessoas estariam posicionadas em ruas. Cada rua corresponderia a uma identidade (rua da raça, rua da classe, rua do gênero e assim por diante) e as pessoas deveriam se posicionar nessas ruas de acordo com seus pertencimentos (de raça, de classe, de gênero, de sexualidade etc.).

Seguramente, algumas pessoas se posicionariam em uma única rua, outras em cruzamentos (ponto em que duas ou mais ruas se interseccionam). Isso porque a maior parte das pessoas têm diversos pertencimentos identitários (mulher negra lésbica, homem negro pcd, e assim por diante). Se pensarmos nas ruas como os lugares nos quais os carros

trafegam, podemos inferir que pessoas posicionadas em cruzamentos, se encontrariam mais suscetíveis aos impactos individuais e simultâneos de veículos do que as pessoas posicionadas em uma rua sem cruzamentos. Nessa cena social, os carros seriam, então, como os preconceitos e discriminações.

O que Crenshaw nos diz com esse exemplo é: pessoas com múltiplos marcadores estão mais vulneráveis. Quanto mais pertencimentos identitários, maior a vulnerabilidade. Também é possível inferir que não há uma hierarquização em relação aos marcadores, uma vez que não é possível prever qual carro chegará primeiro a um cruzamento (ou, inclusive, se mais de um veículo chegará ao mesmo tempo).

Isso posto, tem-se duas soluções possíveis para resolver a cena ilustrada: pedir que as pessoas se retirem desses cruzamentos perigosos (não assumam seus pertencimentos identitários) ou interditar o trânsito (impedindo práticas preconceituosas e discriminatórias), evitando novos acidentes. Na primeira solução proposta, a responsabilidade é transferida para o indivíduo, que já está em posição de vulnerabilidade. Isso ocorre, por exemplo, quando pedimos para uma mulher negra alisar o cabelo ou tirar suas tranças. Nesse cenário reconhecemos que existe um problema estrutural, mas pedimos aos indivíduos que se adequem à estrutura problemática. Na segunda possível solução, a responsabilidade passa a ser da estrutura no qual a cena se desenrola — organizações, instituições, agentes públicos etc. Nela, o foco é agir para impedir que as discriminações ocorram. Ao assumir uma visão interseccional, é preciso optar pela segunda solução.

A fim de embasar esse argumento, apresentamos três casos estudados por Crenshaw (1989) em sua tese sobre interseccionalidade.

1º Caso: Emma DeGraffenreid x General Motors

Ao saber que havia vagas de emprego em aberto na *General Motors*, Emma DeGraffenreid, uma mulher negra, se candidatou para o processo seletivo da empresa. Pouco depois, recebeu a notícia de que não havia sido contratada. Percebendo que várias outras mulheres negras não haviam conseguido passar no processo seletivo, DeGraffenreid entrou com uma ação judicial contra a fábrica. No parecer jurídico, o juiz se

recusou a aceitar alegação de discriminação de raça e de gênero, argumentando que o empregador contratava afro-americanos e contratava mulheres.

O juiz tinha acesso aos dados verdadeiros, mas não era munido de uma perspectiva interseccional para interpretá-los. Se fosse, perceberia que todos os afro-americanos contratados eram homens e todas as mulheres contratadas eram brancas. Havia, sim, uma dupla discriminação. Contudo, ao não fazer uso dessa perspectiva interseccional, o juiz enxergou que se Emma entrasse com as duas petições, ela teria tratamento preferencial, uma dupla oportunidade, enquanto homens afro-americanos e mulheres brancas teriam apenas uma (Crenshaw, 1989).

2º Caso: Moore x Hughes Helicopter

Moore, que trabalhava na *Hughes Helicopter*, coletou e consolidou dados que comprovavam existir discriminação racial e de gênero nos processos de promoção para cargos de supervisão na empresa. Com esses dados em mãos, ela acionou a justiça e apresentou estatísticas que indicavam que tais cargos eram ocupados, em sua maioria, por homens brancos. Na petição, Moore se apresentou como uma colaboradora que sofria dupla discriminação, por ser mulher e negra, mas visava representar todas as mulheres da empresa.

O tribunal rejeitou o caso “[...] de Moore para representar todas as mulheres, aparentemente porque sua tentativa de especificar sua raça foi vista como estando em desacordo com a alegação padrão” (Crenshaw, 1989, p. 144). A decisão demonstrou como a discriminação contra mulheres brancas é a única que possui qualquer possibilidade de ser aceita, posto que esse parece ser “o sexo padrão de reivindicação de discriminação; reivindicações que divergem deste padrão aparecem apresentar algum tipo de reivindicação híbrida” (Crenshaw, 1989, p. 145). Em outras palavras, apenas se Moore fosse uma mulher branca, poderia representar a todas.

3º Caso: Willie Mae Payne x Travenol

Payne, que trabalhava no laboratório *Travenol*, acionou a justiça alegando que 48 colaboradores negros sofriam discriminação racial

no ambiente de trabalho. O tribunal aceitou a ação, mas permitiu que Payne representasse exclusivamente mulheres negras. Ao fim e ao cabo, “[...] o tribunal distrital entendeu que houve extensa discriminação racial [...] e concedeu indenização para a classe de funcionárias negras” (Crenshaw, 1989, p. 147).

Esse último caso posicionou as mulheres negras envolvidas em uma bifurcação: ter suas demandas acolhidas, mas não representar os homens negros que sofriam a mesma discriminação que elas. Não ter suas demandas acolhidas ao insistir em representar os homens. O caminho escolhido foi o primeiro e os homens negros providenciaram a própria representação, posteriormente.

Com seu trabalho de revisão de casos jurídicos, Kimberlé Crenshaw (1989) demonstrou que as interpretações sobre cada caso foram definidas tomando como padrão as experiências de mulheres brancas, de homens brancos e até mesmo de homens negros. Ou seja, mulheres negras foram invisibilizadas e suas demandas foram negadas ou contempladas apenas parcialmente — no viés da raça ou do gênero. Apenas por elas serem quem são. A estudiosa expôs, assim, a dificuldade que o sistema jurídico tinha de enxergar e atuar em prol de identidades com múltiplas características e dimensões.

Retomando o exemplo das ruas, em cada um desses casos foi negado a essas mulheres que elas estivessem em real perigo. Nos dois últimos casos, foi pedido, inclusive, que Moore e Payne se retirassem da rua do gênero e da rua da raça, respectivamente. Gigantescos retrocessos em relação às conquistas feministas e raciais.

Para resolver esse tipo de problema, histórico e sistemático, Crenshaw, então, consolidou e apresentou um conhecimento ancestral, que há muito se manifestava nas ações de resistência de pessoas negras: a interseccionalidade. Uma ferramenta analítica que demanda aplicação por duas vias: a da interpretação social e a da ação para promover justiça social. Isto é, a percepção interseccional precisa incidir sobre o “saber” e sobre o “fazer”. Não bastando, portanto, utilizá-la para identificar que existem pessoas mais e menos vulneráveis na sociedade, é preciso agir a partir desse conhecimento a fim de mudar a realidade desigual capturada e, assim, promover vivências mais equânimes.

O *saber* e o *fazer* interseccionais aplicados ao ambiente organizacional

No ambiente organizacional, executar uma gestão a partir da lente interseccional amplia as possibilidades de se criar uma cultura permeada por justiça social, igualdade e equidade. Isso porque essa lente será responsável por mostrar as discriminações e os preconceitos presentes na organização, da mesma forma que indicará como proceder para obter um melhor resultado. Nesse sentido, elaboramos um protocolo de atuação com três pilares para a aplicação dessa lente: engajamento (o que fazer), letramento (como fazer) e discriminação positivos (por que fazer).

Engajamento (o que fazer)

O engajamento em ambientes organizacionais ocorre em três dimensões, como afirma o especialista no tema, Stephen Harding¹. São elas:

1. A dimensão do *pensar*: trata-se da aceitação consciente dos objetivos, valores e estratégias estabelecidos pela organização;
2. A dimensão do *sentir*: os objetivos, valores e estratégias geram afeto (orgulho) e sentimento de pertencimento nos colaboradores;
3. A dimensão do *agir*: após estar consciente e orgulhoso dos valores e estratégias estabelecidos pela organização, o colaborador passa a atuar para seguindo e fortalecendo preceitos da organização.

Todas as dimensões dependem de um prévio conhecimento sobre as subjetividades da organização. Isto é, para se comprometer de verdade com uma organização, as pessoas precisam saber o que a empresa preza e se identificar com isso. Assim, não basta comunicar valores, objetivos e estratégias em frases de relatórios ou em placas afixadas nos corredores e não transmitir esses valores no dia a dia. Frases frias e desprendidas das práticas não geram engajamento.

Por exemplo: se sua empresa diz que a equidade de gênero é norteadora das ações e cobra engajamento de todas as pessoas nessa pauta, mas

1. Disponível em: <https://exame.com/carreira/nas-maos-da-gerencia/>. Acesso em: 30 abr. 2023.

comemora apenas o dia 8 de março (com a famigerada entrega de rosas) e esquece de datas como Dia Nacional da Visibilidade Trans (29/01), Dia Latino-Americano da Mulher Negra (25/04), Dia Nacional da Trabalhadora Doméstica (25/04), Dia Nacional da Mulher (30/04), Dia Internacional de Ação pela Saúde da Mulher (28/05), Dia da aprovação da Lei Maria da Penha (07/08), Dia Nacional da Visibilidade Lésbica (29/08) e Dia Nacional de Luta Contra a Violência à Mulher (10/10); que tipo de engajamento se espera? Se em datas em que o pertencimento racial, a identidade de gênero, a sexualidade, a segurança, a integridade, a saúde e outras dimensões da vida das mulheres não há qualquer movimentação organizacional, possivelmente a pauta de gênero não é realmente norteadora das ações dessa organização e, assim, não haverá engajamento real.

O mesmo se aplica às pautas raciais, é preciso ir além do chamado novembro negro. Para que os colaboradores engajem (pensem, sintam e ajam) nas lutas antirracistas, é preciso mostrar no dia a dia que pessoas negras são bem-vindas na organização em todas as esferas. Para isso: exclua o dia da abolição do seu calendário, adicione pessoas negras às peças e campanhas da organização, viabilize ações de promoção e valorização de pessoas negras. Em outras palavras inunde a cultura organizacional de antirracismo, de forma que todas as pessoas passem a pensar, a sentir e a agir combatendo o racismo quase naturalmente.

Letramento racial (como fazer)

O segundo pilar do protocolo de atuação é o do letramento racial. Esse conceito foi criado pela socióloga americana France Winddance Twine, em 2003, e a primeira tradução para o português é atribuída à psicóloga Lia Vaine Schucman. Na prática, letramento racial significa “[...] um conjunto de práticas que nos ensina a enxergar como as relações raciais modelam o mundo e como elas são modeladas por ele. Trata-se, portanto, de um elemento crucial para uma (re)educação antirracista”².

2. Disponível em: <https://www.jacarei.sp.gov.br/wp-content/uploads/2022/12/a5-glossario-direitos-humanos-final-1.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2023.

Para que as pessoas possam aprender, portanto, é preciso apresentá-lhes os fatos, nesse sentido, Santos e Shucman (2015) definem alguns fundamentos para o letramento racial, são eles:

1. *Reconhecimento da branquitude*: o pacto narcísico da branquitude se sustenta, em grande medida, pelo silêncio sobre a falta de diversidade nas múltiplas estruturas de poder da sociedade. Assim, o primeiro passo é reconhecer que existe um sistema de privilégios que beneficia direta ou indiretamente pessoas brancas. A materialização desse processo pode ocorrer, por exemplo, pela realização do primeiro censo étnico-racial para diagnosticar em que medida o pacto narcísico da branquitude se manifesta nessa organização.
2. *Reconhecimento de que o racismo não está no passado*: de acordo com um relatório da Organização Internacional do Trabalho, os trabalhadores negros, quando empregados, são mais propensos a receber salários mais baixos, promoções limitadas e tratamento desigual. Além disso, a discriminação racial também afeta a saúde mental e o bem-estar desses trabalhadores, o que pode levar a uma menor produtividade e desempenho no trabalho. Assim, o segundo passo é reconhecer que não apenas a branquitude existe, como afeta diretamente as pessoas negras. Na prática, após fazer o censo, é preciso dedicar tempo para interpretar os resultados e traçar planos e metas para mudar o cenário.
3. *Conscientização de que o racismo é aprendido*: conforme apresentado nas primeiras seções, o racismo é fruto de uma construção de sentidos. Ele é fortalecido e transmitido pela cultura. Portanto, é preciso incidir sobre a cultura social e organizacional dos espaços. Então:
 - indique livros ou promova um clube do livro sobre questões raciais;
 - contrate especialistas para palestrar sobre o tema;
 - evite deixar a culpa branca protagonizar os encontros;
 - não sobrecarregue as pessoas negras da instituição (nem todas as pessoas negras estão aptas a palestrar ou dar aulas sobre as ques-

tões raciais e nem todas são formadas em psicologia para mediar esses encontros);

- convide seus colaboradores a repensarem seus papéis na organização, para atuarem de forma mais inclusiva.
4. *Regulação do vocabulário racial*: vários autores da comunicação apontam que a linguagem é a manifestação da cultura. Dessa forma, se a cultura brasileira é racista, como defendemos no tópico anterior, é certo que afirmar que a linguagem também é. Assim, retirar a conotação racial do vocabulário pode abrir espaço para novos códigos antirracistas.

Em síntese, se existe um pacto tácito de autopromoção e proteção, é preciso quebrar seus pilares, que são: o silêncio, a promoção e a proteção direcionadas aos pares. Letrar as pessoas de uma organização é o passo fundamental para que elas saibam nomear as discriminações e atuar para extirpá-las. Quando um problema não é nomeado, ele não existe. Só é possível incidir sobre aquilo que existe.

Ações Afirmativas (por que fazer?)

Você sabia que se houver uma corrida entre quatro pessoas e duas delas estiverem sem tênis e as outras duas com tênis, a forma de promover uma corrida equânime é deixar que as pessoas descalças concorram uma contra a outra, e as pessoas calçadas concorram uma contra a outra? Alguns podem pensar que o melhor cenário seria comprar os calçados e distribuir. Porém, esse pensamento desconsidera que as duplas treinaram em diferentes condições durante o período de preparação. Os calçados podem ser comprados e distribuídos, sim. Isso deve acontecer, inclusive. Porém, é preciso considerar o que aconteceu antes, como cada dupla está condicionada. As ações afirmativas funcionam assim.

As ações afirmativas são políticas e programas que visam promover a igualdade de oportunidades para grupos historicamente discriminados. Essas políticas podem incluir medidas como cotas em universidades e concursos públicos, programas de capacitação e treinamento para grupos minoritários e incentivos fiscais para empresas que promovem diversidade e inclusão em seus quadros. O objetivo das ações afirmativas é garantir que pessoas de grupos historicamente desfavorecidos

disputem oportunidades apenas entre si, em vez de disputarem com pessoas de grupos hegemônicos, que tiveram acesso a recursos diferenciados durante toda a vida. É claro que são necessárias políticas e ações para resolver a questão estrutural em si – que garante a algumas pessoas acesso a ensino de qualidade, bagagem cultural e network e a outras, não. Porém, enquanto a estrutura não muda, é preciso promover formas de incluir a todos.

Criar ações afirmativas em uma organização é o último pilar do nosso protocolo, não o primeiro ou o segundo, porque não adianta criar meios para que pessoas negras acessem alguns ambientes e oportunidades, sem antes criar condição de permanência. Criar ações afirmativas só será eficaz se a organização tiver uma cultura antirracista que promova permanência.

Conclusão

Neste capítulo, buscamos mostrar que a promoção da equidade racial no ambiente organizacional não depende apenas da criação de um programa ou método específico. É preciso atuar de forma mais incisiva na disputa de sentido, a fim de reconstruir as estruturas culturais das organizações. Para isso, na primeira parte, explicamos como o conceito de raça se tornou hierarquizante e classificatório. Em um segundo momento, apresentamos a branquitude como um sistema de poder que se manifesta por meio de um pacto narcísico, causando perdas materiais e simbólicas. Posto isso, mostramos como a interseccionalidade pode funcionar como uma ferramenta de combate à exclusão. Por fim, demonstramos como aplicar essa percepção interseccional pode modificar verdadeiramente as organizações.

Referências

ALMEIDA, S. *Racismo estrutural*. Belo Horizonte: Letramento; Justificando, 2018.

BENTO, M.A.S. *Pactos narcísicos no racismo: branquitude e poder nas organizações empresariais e no poder público*. 2002. Tese (Doutorado em Psicologia Escolar e do Desenvolvimento Humano) – Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. doi:10.11606/T.47.2019.tde-18062019-181514. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47131/tde-18062019-181514/pt-br.php>. Acesso em: 02 jan. 2023.

CARNEIRO, A.S. *A construção do outro como não-ser como fundamento do ser*. Tese (Doutorado em Educação). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: <https://bityli.com/OiKMh>. Acesso em: 02 jan. 2023. CRENSHAW, K. Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. *The University of Chicago Legal Forum*, v. 1989, p. 139-167, 1989.

CRENSHAW, K. Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. *Estudos Feministas*, ano 10, n. 1, p. 171-188, 2002.

CRENSHAW, K. Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. *Stanford Law Review*, v. 43, n. 6, p. 1241-1299, 1991.

GUIMARÃES, A. S. Como trabalhar com raça em sociologia. *Educação e pesquisa*, v. 29, n. 1, p. 93-107, 2003.

MUNANGA, K. Uma abordagem conceitual das noções de raça, racismo, identidade e etnia. 2003. Palestra proferida no *III Seminário Nacional Relações Raciais e Educação*, PENESB-RJ, 05 nov. 2003.

QUIJANO, A. Colonialidade do poder, eurocentrismo e América Latina. In: LANDER, E. (org.). *A colonialidade do saber: eurocentrismo e ciências sociais – perspectivas latino-americanas*. Buenos Aires: Clacso, 2005. p. 227-278.

SANTOS, A. O.; SCHUCMAN, L. V. Desigualdade, relações raciais e a formação de psicólogo(as). *EPOS*, v. 6, n. 2, p. 117-140, 2015. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/epos/v6n2/07.pdf>. Acesso em: 02 jan. 2023.

CAPÍTULO 7

Vamos pintar o mercado de trabalho com as cores do arco-íris: ações de diversidade e inclusão para pessoas LGBTQIAPN+

ETTORE STEFANI DE MEDEIROS

Introdução

Nos locais onde você trabalhou ou trabalha, já teve seu nome repetidamente dito errado? Já chamaram você por um pronome com o qual você não se identifica? Já teve a preocupação de qual banheiro usaria? Já teve insegurança de falar que namora ou casou-se com determinada pessoa? Já presumiram que sua orientação afetivo-sexual era outra que não a sua? Já se masculinizou ou se feminilizou com medo de não receber aceitação de colegas? Se você respondeu “não” para a maioria das perguntas, há grandes chances de você não pertencer ao grupo de que este capítulo trata. Em outras palavras, você não vivenciou violências e agressões que constantemente chegam à determinada classe de profissionais. E precisamos falar sobre isso!

O objetivo deste capítulo é apresentar possíveis práticas de diversidade e inclusão no mercado de trabalho e no meio corporativo, focando naquelas direcionadas a profissionais lésbicas, gays, bissexuais, trans, queer, intersexo, assexuais, pansexuais e não binários (LGBTQIAPN+). Na segunda seção, explicamos sucintamente cada um dos grupos sociais que compõem a sigla, além de reiterar que todos eles são alvos

de violências. Abordamos conceitos como orientação afetivo-sexual, identidade de gênero, sexo biológico e LGBTQIAPN+fobias. Na terceira seção, exibimos dados secundários de pesquisas que ilustram a situação nacional de profissionais LGBTQIAPN+ nas organizações, o que passa por enumerar suas percepções quanto ao (des)respeito que vivenciam em seus espaços de trabalho. Por fim, na quarta seção, enumeramos ações pró-pautas LGBTQIAPN+ que podem ser desenvolvidas no ambiente organizacional. Para tanto, recorreremos a orientações do Fórum de Empresas e Direitos e LGBTI+ (que referenciaremos apenas como Fórum durante este texto) e buscamos inspirações em estratégias já levadas a fio por algumas marcas. Com isso, desejamos que este capítulo faça parte de um movimento importante: pensar em formas de pintar o mercado de trabalho com as cores do arco-íris.

As pessoas da sigla LGBTQIAPN+

Cada letra da sigla LGBTQIAPN+ representa um grupo específico, com peculiaridades e demandas sociais próprias, a incluir as questões do mundo do trabalho. Para fins didáticos, enumeramos três dimensões que nos ajudam a compreender a pluralidade dessa população: orientação afetivo-sexual, identidade de gênero e sexo biológico (Colling, 2018). Enquanto a orientação afetivo-sexual diz respeito à atração física e/ou romântica que temos por nenhum, um ou vários gêneros, a identidade de gênero designa a identificação que temos com o ser homem, o ser mulher, ambos ou nenhum deles. O sexo biológico envolve, como as áreas da saúde têm historicamente classificado, o corpo humano a partir de anatomia genital, cromossomos, gônadas, hormônios e sistema reprodutor, podendo o sexo biológico ser macho, fêmea ou nenhum dos dois de maneira integral. Dito isso, fazemos uma relação entre esses três conceitos com as letras da sigla LGBTQIAPN+ (Pedra, 2018).

No eixo de orientação afetivo-sexual, estão as pessoas não exclusivamente heterossexuais: lésbicas (L), gays (G), bissexuais (B), assexuais (A) e pansexuais (P). Pessoas lésbicas e gays são aquelas que sentem atração romântica e/ou erótica tão somente por gente do seu mesmo gênero; logo, são monossexuais, diferentemente das bissexualidades e das pansexualidades. As pessoas bissexuais possuem interesse afetivo-

-erótico por ambos os gêneros, enquanto as pessoas pansexuais sentem tal desejo por pessoas, independentemente de seu gênero. Por fim, as pessoas assexuais vivenciam ausência integral, parcial, circunstancial ou condicional de atração sexual, o que não significa que não possam desenvolver relações românticas. Sobre isso, qualquer pessoa pode ser romântica ou arromântica, o que não é restrito à população assexual. Uma informação pouco compreendida é que há um espectro de modos de ser assexual, que podem ser vividos por gente de qualquer orientação afetivo-sexual, ou seja, uma pessoa heterossexual pode ser também assexual (Senado Federal, 2022).

Em nível de identidade de gênero, encontram-se as pessoas que não são cisgênero; ou seja, são transgênero (T) (Gaspodini; Jesus, 2020), sejam elas binárias ou não binárias (N). “Transgênero”, usualmente sintetizado em “trans”, é um termo guarda-chuva que engloba pessoas que não se identificam com o gênero que lhes foi atribuído em seu nascimento, ou seja, não se reconhecem em uma das duas frases mais comuns em partos: “É uma menina” ou “É um menino”. Há pessoas trans binárias, as quais se sintonizam exclusivamente com o “ser homem” ou “ser mulher”, como é o caso de homens trans e mulheres trans. Por outro lado, há gente que se percebe como pertencente aos dois gêneros tradicionais (feminino ou masculino) ou a nenhum deles, o que é vivenciado por pessoas não binárias e algumas travestis.

Quanto ao sexo biológico, referenciamos as pessoas intersexo (I), cujo corpo biológico não é tão somente macho ou fêmea a partir da perspectiva das ciências da saúde. Há pessoas com: cromossomos XXY, XO, XYY; genitais ambíguas; pênis e ovários, ou, ainda, baixa produção hormonal. Portanto, existe uma pluralidade de intersexualidades, ultrapassando 40 condições (Vieira, 2020). Os corpos intersexo frequentemente são patologizados, o que não poucas vezes ocorre na infância, quando hormonizações e cirurgias de mutilação genital são feitas não por motivos de saúde e risco de vida, mas por questões estéticas e normativas (Santos, 2020).

A letra Q, de queer, diz respeito a pessoas que não se encaixam nas categorias de sexo, gênero e sexualidade, ou em outras convenções e regulações sociais; sendo assim, não se definem a partir das classifica-

ções padrões. A respeito disso, Leopoldo (2020) explica que as pessoas queer formam um conjunto de seres que vagam fora das linhas normativas.

Vale ressaltar que a interseccionalidade está presente dentro do próprio grupo LGBTQIAPN+, uma vez que uma pessoa pode se identificar simultaneamente com mais de uma letra. Ademais, as designações que acabamos de citar não são conceitos fechados, tampouco dão conta da diversidade de formas de existir. Não é incomum encontrar, por exemplo, falas que defendem que as bissexualidades e as pansexualidades são iguais, ou que as primeiras não experimentam desejos por pessoas trans, afirmação da qual discordamos. Adicionalmente, há pessoas travestis que se consideram como mulheres e outras como outro gênero. Sabemos que há certa tendência didática a buscar definições estáveis, mas o nome dado a uma identidade é fruto de uma construção histórica e é atravessado por múltiplas questões e disputas. Nem sempre nossas maneiras de estar no mundo cabem em palavras e dicionários. Portanto, é importante entender que a identidade de uma pessoa só pode ser definida por ela própria, ainda que também seja formada a partir do reconhecimento sociocultural.

Apesar de suas diferenças, as pessoas que representam cada letra também possuem convergências. De forma geral, a população LGBTQIAPN+ é dissidente de sexo, gênero e/ou sexualidade, na medida em que não cumpre certos contratos sociais (Louro, 2018). Tais contratos apontam que o mundo “normal” e “aceitável” é heterossexual, cisgênero e endossexual (ou seja, não intersexo). Portanto, a união de uma diversidade de grupos em torno de um só movimento objetiva promover um enfrentamento comum à lógica cis-hetero-endossexual. Isso não significa, contudo, que inexistam hierarquias e preconceitos dentro do próprio meio LGBTQIAPN+, cujos privilégios se concentram em homens cis, sobretudo naqueles que são gays brancos.

Por serem pessoas tidas como dissidentes das normas, pessoas LGBTQIAPN+ têm sido associadas no decorrer dos séculos a pecado, crime, doença, imoralidade, aberração e/ou promiscuidade (Medeiros, 2022), sendo alvos constantes de uma infinidade de violências, sejam simbólicas ou físicas. Essas violências podem ser chamadas de

LGBTQIAPN+fobias, cuja prática investe na inferiorização, hostilização, discriminação e agressão de pessoas que pertencem a esse grupo social, processo motivado por preconceito a gêneros, sexualidades e sexos não cis-hetero-endossexuais (Ramos; Nicoli, 2016). Dados do “Relatório Orgulho LGBTQIA”, feito pela Opinion Box (2022), dão a ver de que forma a violência atinge essa população: 59% das pessoas LGBTQIAPN+ entrevistadas concordam totalmente que o Brasil é um país LGBTQIAPN+fóbico; ademais, 51% já sofreram assédio verbal por não serem cis-hetero-endossexuais.

Profissionais LGBTQIAPN+ e o mercado de trabalho

As LGBTQIAPN+fobias são manifestadas em ambientes públicos e privados: lares, escolas, hospitais, igrejas, ruas e também no meio corporativo. Uma vez que as organizações estão situadas em uma cultura e uma sociedade, não é de se estranhar que também sejam palcos de discriminações, o que sublinha a responsabilidade de empresas promoverem um mundo mais ético, tanto interna quanto externamente.

Conforme dados nacionais do relatório “Orgulho no Trabalho”, realizado pelo LinkedIn (2022), 43% das pessoas LGBTQIAPN+ entrevistadas já sofreram, na empresa em que trabalham, algum tipo de discriminação vinda de colegas ou de líderes, principalmente a partir de “piadas” e comentários preconceituosos. Adicionalmente, segundo a pesquisa brasileira “Demitindo Preconceitos”, da consultoria Santo Caos (2022), profissionais LGBTQIAPN+ sofrem mais assédio do que pessoas cis-hetero-endossexuais, além de sentirem que há mais barreiras na sua contratação do que para quem não faz parte da sigla.

Tais pontos elucidam que a segurança psicológica no mercado de trabalho não é uma realidade para essa população no Brasil, o que pode ser explicado em alguma medida pela falta de ações eficientes por parte das organizações. Sobre isso, 74% das pessoas LGBTQIAPN+ entrevistadas acreditam que falta muito para que empresas acolham de maneira mais adequada profissionais da sigla, enquanto 81% creem que empresas deveriam criar medidas de responsabilização de gente colaboradora que comete LGBTQIAPN+fobias (LinkedIn, 2022). Outra porcentagem que corrobora o debate é a de que 48% das pessoas brasileiras LGBTQIAPN+

entrevistadas se sentiriam mais confortáveis no Brasil com a presença de políticas antidiscriminatórias em seus locais de trabalho (Opinion Box, 2022).

Investigação conduzida por AllOut, Havaianas e Data Folha (2022) em âmbito nacional apresentou que 40% das pessoas LGBTQIAPN+ se sentem rejeitadas pelo mercado de trabalho, enquanto somente 36% falam publicamente sobre sua orientação sexual ou identidade de gênero no ambiente profissional. Com esses dados, alguns questionamentos são oportunos: como alguém que experimenta a sensação de rejeição por parte do mercado pode desenvolver sua máxima capacidade de produtividade e engajamento? De que modo uma pessoa sente pertencimento e bem-estar quando não se vê confortável de expressar integralmente quem é? Levando em conta os contextos e dados apresentados, é evidente a importância de que organizações invistam em ações de diversidade e inclusão para profissionais LGBTQIAPN+.

Ações de D&I pró-pauta LGBTQIAPN+

O Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ (2016) é uma organização nacional que existe desde 2013, cujo principal objetivo é incentivar que empresas cumpram dez compromissos propostos. Nesta seção, apresentaremos alguns desses compromissos e como eles podem ser desdobrados em práticas, ilustrando como isso já é feito por determinadas organizações.

O primeiro compromisso é “comprometer-se, presidência e executivos, com o respeito e com a promoção dos direitos LGBTI+”. Esse compromisso visa propor que a alta liderança da empresa se comprometa e respeite os direitos LGBTQIAPN+ interna ou publicamente — tratando sobre o tema em falas, documentos e políticas da organização —; não compactue com a discriminação e rejeite-a no relacionamento com todos os stakeholders; tome decisões com base nos valores do negócio.

Em 2022, a empresa BASF praticou tal compromisso ao assinar, junto de outras 91 organizações, a “carta aberta de apoio à diversidade, ao respeito e à inclusão de pessoas LGBTQI+ nos ambientes de trabalho

brasileiros” (Out and Equal, 2022). O documento foi destinado a presidentes durante a eleição brasileira daquele ano, a fim de reforçar a postura da organização diante dessa pauta. Ao participar do movimento, a BASF evidencia o seu posicionamento como um todo, sobretudo o da alta liderança, na medida em que a carta foi assinada em nível institucional. Mais que isso, o presidente da empresa na América do Sul, Manfredo Rübens, leu parte da carta em questão ao lado de lideranças de outras organizações durante um evento do Fórum, tornando público o seu engajamento (10 anos do fórum, 2023).

A partir do segundo compromisso, “promover igualdade de oportunidades e tratamento justo às pessoas LGBTI+”, uma série de ações podem ser estruturadas, dentre as quais estão: recrutamento e seleção de pessoas LGBTQIAPN+ por meio de parceria com organizações sociais empregadoras e da promoção de vagas afirmativas; realização de censos internos que tratem das dimensões de orientação sexual e identidade de gênero; criação de pesquisas internas que mensurem o grau de diversidade e inclusão percebido pelas pessoas colaboradoras.

A Ben & Jerry’s Brasil fez parceria com a TransEmpregos, organização cujo projeto central é promover a empregabilidade de pessoas trans nacionalmente, fazendo a ponte entre profissionais e empresas. Com o intuito de atrair talentos diversos, a marca utilizou metas de contratação, investiu em procedimentos de currículo oculto e questionou se suas vagas cobravam pré-requisitos limitantes, muitos aos quais grupos minorizados não podem atender por estarem em situação de vulnerabilidade. Mais que isso, a Ben & Jerry’s Brasil tem financiado pesquisa e petições que apoiam as pautas LGBTQIAPN+, convidando a sociedade civil a participar (Acnudh; Pacto Global, 2021).

O terceiro compromisso é “promover ambiente respeitoso, seguro e saudável para pessoas LGBTI+”, de modo que são ações importantes: capacitar lideranças e times; construir e melhorar canal de denúncia; adotar política de não discriminação e medidas de responsabilização, a incluir o preconceito que atravessa o corpo de pessoas vivendo com HIV/Aids; identificar e promover práticas respeitosas de gestão e relacionamento. Conectada a esse compromisso, a Accenture apresenta em seu site uma série de políticas inclusivas que desenvolve em seu ambiente

interno. Dentre elas, podemos citar: benefícios iguais para casais do mesmo gênero em todos os países onde é permitido pela lei; benefícios para a saúde de pessoas trans em 15 países; um programa global de pessoas aliadas com mais de 120 mil membros (Accenture, 2021).

“Sensibilizar e educar para o respeito aos direitos LGBTI+” é o quarto compromisso, que pode abarcar diversas iniciativas, como realizar treinamentos e sensibilizações para que a equipe de uma empresa como um todo entenda e acolha a população LGBTQIAPN+; promover treinamentos antidiscriminatórios, sobretudo para as lideranças e o pessoal de gestão de pessoas; formular calendários de campanhas e eventos internos que contemplem a pluralidade de pautas LGBTQIAPN+, o que não deve se restringir a junho, oficialmente o mês do orgulho.

Rodrigo Galindo, presidente do Conselho de Administração da Cogna Educação, em vídeo junto ao Fórum em 2022, relatou quais ações de educação estão sendo desenvolvidas pela instituição. Dentre elas, podemos listar: letramento LGBTQIAPN+ com todos os níveis da organização, incluindo a alta liderança; *lives* internas frequentes sobre o tema de diversidade e inclusão; rodas de conversa sobre o assunto promovidas pelo grupo de afinidade LGBTQIAPN+; trilha de aprendizagem focada em D&I que todas as pessoas da companhia devem cursar (Compromisso 4, 2022).

No quinto compromisso, a intenção é “estimular e apoiar a criação de grupo de afinidade LGBTI+”. Um grupo de afinidade é um coletivo de pessoas voluntárias dentro da organização que colaboram para que determinadas causas identitárias e sociais sejam levadas a fio em nível interno e externo (Gimenez, 2022). Pela perspectiva do Fórum, o objetivo desse tipo de grupo é escutar e dialogar com gente funcionária da empresa, a fim de atender demandas a respeito da pauta LGBTQIAPN+; além disso, visa ampliar o diagnóstico, os aprendizados e as soluções acerca de tal pauta, para que ações eficientes ocorram e sejam considerados em nível institucional.

Cumpridora de tal compromisso, citamos a Veirano Advogados, que desde 2015 formalizou seus comitê e programa de diversidade e inclusão. Além do grupo de afinidade LGBTQIAPN+, a organização possui outros que envolvem as dimensões de gênero, étnico-racial,

socioeconômica e geracional. A Veirano também aderiu aos padrões de conduta da ONU para empresas, cujo propósito é enfrentar a discriminação contra pessoas lésbicas, gays, bissexuais, travestis, pessoas trans e intersexo (Veirano Advogados, 2020).

Como redação do sexto compromisso, temos: “promover o respeito aos direitos LGBTI+ na comunicação e marketing”, o que envolve tanto acompanhar formalmente a criação de conteúdo e campanhas para que não sejam discriminatórios quanto propor materiais que estimulem diretamente a diversidade. O uso de imagens e narrativas de pessoas LGBTQIAPN+ em publicidades e a adesão à linguagem neutra de gênero em documentos públicos são práticas interessantes. Nesse aspecto, a Natura tem feito um trabalho coerente e importante. Em suas campanhas de Dia dos Pais de 2020, 2021 e 2022, a marca divulgou histórias reais de paternidades homossexuais ou trans: Thammy Miranda (2020), Thales Bretas (Natura, 2021), Roberto Bete (2022) e Carmo Dalla Vecchia (2022). A importante visibilização dessas formas de ser pai gerou, em alguns casos, boicotes articulados em torno da marca, mas ela manteve o posicionamento.

“Promover o respeito aos direitos LGBTI+ no planejamento de produtos, serviços e atendimento aos clientes” é o sétimo compromisso, cujos desdobramentos são: estruturar produtos e serviços adequados ao público LGBTQIAPN+; garantir produtos e serviços que são acessíveis e respeitosos com tal população; desenvolver atendimento de qualidade; criar políticas e procedimentos internos que cumpram os direitos LGBTQIAPN+. Sobre isso, Fábio Maceira, CEO da JLL no Brasil — empresa de serviços imobiliários —, apresentou em vídeo de 2022 como a organização orienta seus esforços para o compromisso 7 (Compromisso 7, 2022): preocupação com banheiros inclusivos; treinamento constante para que todas as pessoas colaboradoras e fornecedoras, com destaque para quem realiza atendimento ao público, reconheçam seus vieses inconscientes e estabeleçam conversas respeitadas.

O oitavo e o nono compromissos são, respectivamente, “promover ações de desenvolvimento profissional de pessoas do segmento LGBTI+” e “promover o desenvolvimento econômico e social das pessoas LGBTI+ na cadeia de valor”. O primeiro se concentra em ações de capacitação de

membros do grupo em questão, seja por meio de mecanismos internos ou diálogo com organizações externas. Já o segundo visa apoiar o empreendedorismo e as lideranças LGBTQIAPN+.

Certas ações da marca Itaú ilustram a adesão aos dois compromissos citados. Em 2022, pelo segundo ano consecutivo, a organização promoveu um programa de capacitação exclusiva para profissionais trans. As pessoas aprovadas durante a seleção foram contratadas pelo próprio Itaú (Gavioli, 2022). Em 2023, a empresa lançou a sua quinta edição do Edital LGBTQ+ Orgulho, que tem como uma de suas frentes a promoção de empregabilidade e a geração de oportunidades de trabalho para gente LGBTQIAPN+ (Itaú, 2023).

Por fim, chegamos ao décimo compromisso: “promover e apoiar ações em prol dos direitos LGBTI+ na comunidade”, o qual pode ser praticado de múltiplas formas: inserir tal temática na ação social da organização, incentivar voluntariado em torno da causa em questão, fazer parcerias com organizações para promoção de direitos LGBTQIAPN+, realizar e promover eventos nessa área. Contemplando esse compromisso, a Renner já realizou projetos afirmativos em casas de acolhimento, como a Casa1 em São Paulo e a Casa Arco-íris no Rio de Janeiro. Tais ações incluem reformas nos espaços, oferecimento de capacitação profissional para pessoas moradoras e doação de cestas básicas (Renner, 2022).

Considerações finais

Durante este capítulo, buscamos apresentar sucintamente ações de diversidade e inclusão que organizações podem desenvolver em torno dos direitos LGBTQIAPN+, tanto interna quanto externamente. Uma vez que esse coletivo é formado por diferentes grupos sociais, é importante formular práticas que não se restrinjam a um ou a outro, sobretudo quando consideramos que determinadas letras da sigla estão em maior nível de vulnerabilidade, como a população trans e intersexo. Desse modo, é urgente que as organizações reconheçam a pluralidade LGBTQIAPN+, o que necessariamente passa por entender conceitos essenciais — sexo biológico, identidade de gênero e orientação afetivo-sexual, explicados na segunda seção.

Dados secundários, como os que apresentamos na seção 3, podem subsidiar ações pró-pauta LGBTQIAPN+, posto que evidenciam as desigualdades que essa população sofre no mercado de trabalho e na sociedade de forma geral. Vários projetos e iniciativas do segundo e terceiro setores têm se empenhado na elaboração desse tipo de pesquisa, o que infelizmente não é uma prática rotineira, estruturada e ampla no primeiro setor. Além de se guiarem por dados secundários, organizações podem recorrer aos compromissos e conteúdos do Fórum na elaboração de suas ações de diversidade e inclusão. Mais que isso, um esforço de *benchmarking*, que monitora casos de outras empresas, pode trazer boas inspirações. Foi o que fizemos de modo sintetizado na seção 4, ao comentarmos sobre algumas atividades empreendidas por organizações, muitas das quais são signatárias do Fórum.

Temos acompanhado um movimento crescente em torno das pautas de D&I nas organizações. Igualmente, notamos mobilizações que resistem às posturas empresariais progressistas ou, ainda, ignoram a sua relevância. Trabalhar para que organizações (e a sociedade) sejam mais diversas e inclusivas é um processo desconfortável, mas nem por isso desnecessário. Contrariamente, é altamente importante. Por isso, quando faltar cor, pintemos juntas o mercado de trabalho com as cores do arco-íris.

Referências

10 ANOS DO FÓRUM de Empresas e Direitos LGBTI+. *Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+*, [s.l.], 18 abr. 2023. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=UtF9dj8kKmY&ab_channel=F%C3%B3rumdeEmpresaeDireitosLGBTI. Acesso em: 01 maio 2023.

ACCENTURE. *Orgulho na Accenture*, 2021. Inclusion diversity lesbian gay bisexual transgender. Disponível em: <https://www.accenture.com/br-pt/about/inclusion-diversity/lesbian-gay-bisexual-transgender>. Acesso em: 01 maio 2023.

ACNUDH; PACTO GLOBAL. Compromisso público! Padrões de conduta da ONU: enfrentando a discriminação contra pessoas LGBTI. In: ACNUDH; PACTO GLOBAL. *Implementação dos princípios orientadores sobre empresas e direitos humanos: boas práticas empresariais*. São Paulo; Santiago, 2021. Disponível em: <https://materiais.pactoglobal.org.br/Implementacao-dos-Principios-Orientadores-sobre-Empresas-e-Direitos-Humanos>. Acesso em: 21 jan. 2022.

ALLOUT; HAVAIANAS; DATA FOLHA. *Pesquisa do Orgulho*, 2022. Página inicial. Disponível em: <https://www.pesquisadoorgulho.com.br/>. Acesso em: 01 maio 2023.

CARMOS DALLA VECCHIA. *Dia dos Pais vem aí e o presente maior eu já ganhei há quase três anos, bem no dia do meu aniversário*. [S.l.], 12 ago. 2022. Instagram: @carmodallavecchia. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/ChKtroija3f/>. Acesso em: 01 maio 2023.

COLLING, Leandro. *Gênero e sexualidade na atualidade*. Salvador: UFBA, Instituto de Humanidades, Artes e Ciências; Superintendência de Educação à Distância, 2018. Disponível em: https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/430946/2/eBook_%20Genero_e_Sexualidade_na_Atualidade_UFBA.pdf. Acesso em: 9 ago. 2022.

COMPROMISSO 4 por Rodrigo Galindo, Presidente na Cogna Educação. *Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+*, [s.l.], 21 jun. 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/live/KhdlLhc24Ao?feature=share>. Acesso em: 01 maio 2023.

COMPROMISSO 7 por Fabio Maceira, CEO da JLL no Brasil. *Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+*, [s.l.], 26 set. 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/live/YBBL52jsXug?feature=share>. Acesso em: 01 maio 2023.

FÓRUM DE DIREITOS e empresas lgbti+. *10 compromissos*, 2016. 10 compromissos. Disponível em: <https://www.forumempresaslgbt.com/10-compromissos>. Acesso em: 01 maio 2023.

GASPODINI, Ícaro Bonamigo; JESUS, Jaqueline Gomes de. Heterocentrismo e ciscentrismo: crenças de superioridade sobre orientação sexual, sexo e gênero. *Revista Universo Psi*, Taquara, v. 1, n. 2, p. 33-51, 2020.

GAVIOLI, Allan. Itaú abre programa de capacitação para pessoas trans e oferece vagas de emprego; se inscreva. *Exame*, Carreira, [s.l.], 05 jul. 2022. Disponível em: <https://exame.com/carreira/itau-abre-programa-de-capacitacao-para-pessoas-trans-e-oferece-vagas-de-emprego-se-inscreva/>. Acesso em: 01 maio 2023.

GIMENEZ, Luana. O valor dos grupos voluntários de diversidade. In: AMATO, Luciano (org.). *Diversidade e inclusão em suas dimensões*. São Paulo: Litorare Books Internacional, 2022. p. 71-81.

ITAÚ. *Editais Itaú Prosas*, 2023. Página inicial. Disponível em: <https://editaisitau.prosas.com.br/lgbt2023/>. Acesso em: 01 maio 2023.

LEOPOLDO, Rafael. *Cartografia do pensamento queer*. Salvador: Editora Devires, 2020.

LINKEDIN. *Pesquisa Orgulho no Trabalho*. Disponível em: https://members.linkedin.com/content/dam/me/members/pt-br/pdf/LinkedIn_Pesquisa_Orgulho_No_Trabalho.pdf. Acesso em: 10 ago. 2022.

LOURO, Guacira Lopes. *Um corpo estranho*. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2018.

MEDEIROS, Ettore Stefani de. *Capacidades de agir no aplicativo Grindr: agência e negociações diante dos ódios contra homens com práticas afetivo-sexuais gays*. 2022. 211f. Tese (Doutorado em Comunicação

Social) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2022.

NATURA. *Para celebrar o Dia dos Pais, Natura Homem Tato convidou @thalesbretas para compartilhar sua história única sobre a força do amor de pai e mostrar que sentir não fragiliza*. [s.l.], 01 ago. 2021. Instagram: @naturabrofficial. Disponível em: <https://www.instagram.com/tv/CSDEJ9rBB3-/>. Acesso em: 01 maio 2023.

OPINION BOX. *Relatório Orgulho LGBTQIA+ 2022: Dados, análises e perspectivas sobre a comunidade LGBTQIA+ no Brasil*. 2022. Disponível em: <https://materiais.opinionbox.com/relatorio-orgulho-lgbtqia>. Acesso em: 10 ago. 2022.

OUT AND EQUAL. *Carta aberta de apoio à diversidade, ao respeito e à inclusão de pessoas LGBTQI+ nos ambientes de trabalho brasileiros*, 2022. Carta aberta Brasil 2022. Disponível em: <https://outandequal.org/carta-aberta-brasil-2022/>. Acesso em: 01 maio 2023.

PEDRA, Caio Benevides. *Direitos LGBT: A LGTBfobia estrutural na arena jurídica*. 2018. 1554f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2018. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-BAMK3R/1/disserta__o_caio_pedra_vers_o_final.pdf. Acesso em: 09 ago. 2022.

RAMOS, Marcelo Maciel; NICOLI, Pedro Augusto Gravatá. O que é LGTBfobia?. In: RAMOS, Marcelo Maciel; NICOLI, Pedro Augusto Gravatá; BRÊNER, Paula Roch Gouvêa (org.). *Gênero, sexualidade e direito: uma introdução*. Belo Horizonte: Initia Via, 2016. p. 183-192. Disponível em: https://www.academia.edu/36666322/O_que_%C3%A9_LGBTfobia. Acesso em: 22 jan. 2022.

RENNER. *Orgulho e diversidade: conheça as ações de inclusão LGBTQIAP+ da Renner*, 2022. Orgulho e diversidade: conheça as ações de inclusão LGBTQIAP+ da Renner. Disponível em: <https://blog.lojasrenner.com.br/2022/08/orgulho-e-diversidade-conheca-as-acoes-de-inclusao-lgbtqiap-da-renner/>. Acesso em: 01 maio 2023.

ROBERTO BETE. *Podemos criar toda expectativa do mundo, mas a realidade sempre será diferente*. [s.l.], 11 ago. 2022. Instagram: @roberto_bete. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/ChIkeHWgV2L/>. Acesso em: 01 maio 2023.

SANTO CAOS. *Demitindo Preconceitos: um panorama sobre o grupo LGBTI+ no mercado de trabalho brasileiro*. 2022. Disponível em: <https://estudos.santocaos.com.br/demitindo-preconceitos-2-0>. Acesso em: 09 ago. 2022.

SANTOS, Thais Emilia de Campos dos. *Jacob(y), “entre os sexos” e cardiopatias, o que o fez anjo?*. São Paulo: Scortecci Editora, 2020.

SENADO FEDERAL. *Guia [de] inclusão e diversidade LGBTQIA+*, 2022. Biblioteca digital. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/handle/id/598613>. Acesso em: 01 maio 2023.

THAMMY MIRANDA. @naturabrofficial *As melhores lembranças que meu filho vai ter de mim, sem dúvidas, serão das coisas boas que a gente viver junto, seja brincando, sendo amigo, educando...* [s.l.], 22 jul. 2022. Instagram: @thammymiranda. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/CC9cSZHJ31a/>. Acesso em: 01 maio 2023.

VEIRANO ADVOGADOS. *Diversidade & Inclusão*, 2020. Diversidade. Disponível em: <https://www.veirano.com.br/diversidade>. Acesso em: 01 maio 2023.

VIEIRA, Amiel. Por um amanhecer intersexo no brasil. In: IGNACIO, Taynah; DUARTE, Andressa Mourão; FERREIRA, Guilherme Gomes; BURIGO, Joana; GARCIA, Tamires de Oliveira; BUENO, Winnie (Orgs.). *Tem saída? Perspectivas LGBTI+ sobre o Brasil*. Porto Alegre: Zouk, 2020, p. 61-71.

CAPÍTULO 8

A nova composição geracional: Trabalho e mercado consumidor

DANI BARCELLOS

Introdução

Estamos vivenciando o aumento da longevidade em todo o mundo, e o Brasil não fica atrás. Essa imersão de uma realidade populacional envelhecida influencia diretamente a força de trabalho e a economia, intervindo em um novo contexto para as organizações se organizarem para trabalhar com, e para, as pessoas maduras.

O preconceito por causa da idade, que chamamos de etarismo ou idadismo, afeta julgamentos em todas as gerações, produzido por estereótipos provindos de crenças e vieses.

Vamos abordar a influência desse preconceito nas organizações, em relação à força de trabalho, na comunicação com esse público e na estratégia de produtos e serviços para atender a demanda dessas pessoas

Também vamos mostrar que há uma ausência da percepção de que esse público pode ser estratégico para a empresa, e como pode trazer benefícios com a representatividade das pessoas maduras e a interação entre gerações no ambiente organizacional.

Contextualizando a importância da Revolução da Longevidade

Em todo o mundo, as pessoas estão vivendo mais e com mais qualidade. E à medida que as taxas de natalidade diminuem, vemos a pirâmide populacional se inverter.

A expectativa de vida média da pessoa brasileira em 2022 foi calculada em 76,3 anos, e as estimativas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) indicam que deve chegar aos 80 anos em 2040.

Em 1940, era de 45,5 anos. Já vivemos trinta ou mais anos que nossos avós, e o número de pessoas acima dos 80 anos cresceu 27 vezes em menos de um século

Podemos observar no gráfico abaixo que o Brasil, em 2023, conta com quase 58 milhões de pessoas com mais de 50 anos, representando 26,7% da população. A estimativa é que esse percentual suba para 37,4% em 2040, totalizando aproximadamente 86 milhões de pessoas nessa faixa etária. (PopulationPyramid.net, 2023)

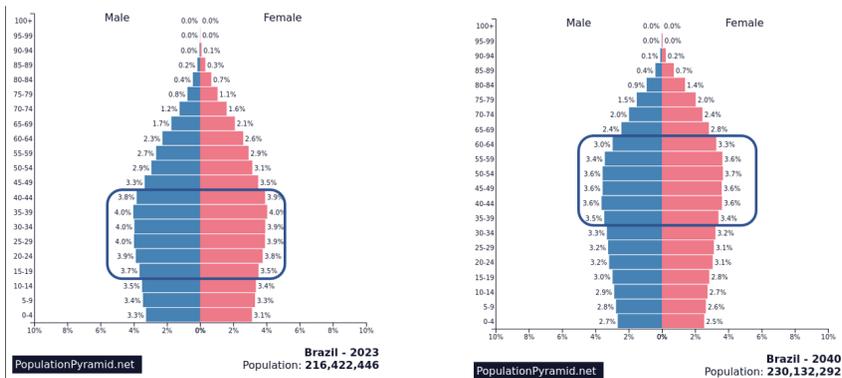


Figura 1
Fonte: PopulationPyramid.net, 2023.

Vemos no gráfico o deslocamento da concentração populacional para idades mais avançadas.

Além disso, projeções do IBGE indicam que a partir de 2030, somente a faixa da população com idade superior a 45 anos apresentará crescimento, respondendo por 47% da população em idade ativa.

Em 2040, esse percentual deve atingir mais de 50%.

Pop. Total estimada	230.132.292,00
Pop. Em cond de trabalhar (16+)	185.026.362,77
Pop. Estimada 45+	99.417.150,14 (54%)

Quadro 1

Fonte: IBGE/ Quadro Elaborado pela autora

As pessoas estão envelhecendo cada vez com mais qualidade, com saúde física, mental, emocional e espiritual, dando continuidade na carreira, agregando novas carreiras, se atualizando, aprendendo e criando oportunidades de se reinventarem. Não são trinta anos a mais de velhice e, sim, trinta ou mais anos de vida.

Essa velocidade na transformação da pirâmide etária é chamada de Revolução da Longevidade

Segundo um dos maiores especialistas mundiais no assunto, o Dr. Alexandre Kalache (2019), ela trará a maior transformação que vamos viver no século XXI, afetando tanto a força de trabalho quanto o mercado consumidor.

O país precisa estar preparado para essa nova estrutura etária e para os impactos sociais, políticos e econômicos gerados por essa alteração demográfica (Gomes; Pamplona, 2015), e as organizações precisam tratar o envelhecimento populacional como pauta nas estratégias.

Pelo lado dos governos e da economia privada, prevemos que haja a necessidade e o desejo de um investimento em adaptação do mundo atual às pessoas mais velhas (urbanismo, acessibilidade, ergonomia de espaços e mobiliário etc); o da “indústria da longevidade” – com inovação científica no reforço do aumento do tempo de vida; a promoção da mudança de mentalidade para a normalização do ser mais velho = combate ao etarismo e a valorização da pessoa mais velha; e o desenvolvimento de produtos e serviços que respondam às necessidades e motivações das pessoas com 60 e mais anos de idade (Sepulveda, 2023).

Envelhecimento e o Etarismo

A nossa sociedade carrega um sistema de crenças sobre o envelhecimento, influenciado por afirmações que escutamos desde à nossa infância.

Essas crenças associam-se à memória coletiva, e daí, forma-se uma cultura sobre o que é envelhecer. De tanto acreditar nesses conceitos, eles criam campos mórficos, ou seja, eles viram uma verdade, porque nós a construímos (Manzaro, 2017). Essas crenças, que podem ser chamadas de vieses, são o que condicionam as pessoas a estereotiparem, julgarem e terem preconceito em relação a pessoas mais velhas.

Conforme a OMS (Organização Mundial de Saúde), o etarismo “[...] é uma ação permeada por estereótipos (como pensamos), preconceitos (como sentimos) e discriminação (como agimos) com pessoas por causa da idade”.

Estereótipo é uma ideia preconcebida, que coloca as pessoas em “caixinhas”, criando rótulos, ditando seus comportamentos e padronizando sua imagem, na maioria das vezes, de forma preconceituosa. Os estereótipos ligados ao envelhecimento são geralmente negativos, e além da associação com doenças, correlaciona o processo à dependência, perda de mobilidade e da capacidade cognitiva, e pressupõe que à medida que envelhecem, as pessoas ficam teimosas, não mudam, a memória fica ruim, não aprendem mais, ficam incapazes.

Analisando 52 relatos de pesquisas realizadas no Brasil entre 1975 e 1995 (Neri, 1997 *apud* Domingues, 2000 *apud* Blanco, 2020), foram identificadas representações negativas da velhice, tais como: a velhice é uma fase de perdas, dependência, afastamento, solidão, depressão, ressentimento, problemas de identidade, inferioridade, confusão mental, dificuldade geral de adaptação e problemas de relacionamento, e que os déficits da velhice são irreversíveis.

Segundo Barreto (1992 *apud* Blanco, 2020), os estereótipos e preconceitos contra a velhice são mais fortes que o preconceito racial, pois, além de estar incorporado na sociedade, é aceito pelas próprias pessoas idosas, numa função defensiva. Elogia-se as pessoas mais velhas por características supostamente contrárias à velhice com expressões como “ela é uma pessoa velha, mas tem espírito de jovem”.

Por causa dessa introjeção do conceito de “velhice”, há um consenso entre os pesquisadores de que o preconceito etário é o mais universal e inconsciente de todos (Monteiro, 2022).

Nas organizações, o etarismo é muito visível e provado através de pesquisas, como no exemplo do levantamento realizado pela EY Brasil e a Maturi em agosto de 2022, com 191 empresas de 13 setores, que constatou que 78% das empresas pesquisadas admitem serem etaristas, além de 80% que disseram não possuir políticas específicas e intencionais de combate à discriminação etária em seus processos seletivos.

Em outra pesquisa realizada pela GPTW (Great Place To Work) em 2020, sobre distribuição etária nas principais organizações brasileiras, foi constatado que 69% das pessoas possuíam entre 26 e 44 anos, e somente 9% do total de funcionários tinham 50 anos ou mais.

Em relação a contratação, 61% das pessoas admitidas no ano anterior tinham menos de 34 anos, e somente 2% das pessoas contratadas tinham 55 anos ou mais.

O etarismo se apresenta na exclusão de pessoas mais velhas nos processos seletivos (principalmente por IA de plataformas de R&S) e em processos de desenvolvimento e aceleração de carreira, desvalorizando quem envelhece na organização.

A Inteligência Artificial é programada por pessoas. Se as pessoas tiverem vieses, a plataforma também terá. Há um relato que viralizou no LinkedIn onde uma desenvolvedora mais velha se candidatou a uma vaga em uma plataforma. Realizou os testes e a redação e foi reprovada. Desconfiada, pediu que sua irmã mais nova se candidatasse também. Com um perfil exatamente igual, ela colocou um texto genérico no campo da redação e respondeu todas as perguntas assinalando as mesmas alternativas. O resultado: a desenvolvedora foi reprovada; sua irmã mais nova passou.

Uma das justificativas para a existência de barreiras na contratação de profissionais mais velhos nas organizações está relacionada com a rigidez das normas de idade delas. Por normas de idade, entende-se as crenças compartilhadas com significados sobre idades específicas dentro de uma determinada posição, ocupação ou organização, que impregnam as práticas organizacionais (Lawrence, 2004 *apud* Pereira;

Hanashiro, 2014). Percebemos essas barreiras por exemplo, na exclusão de uma pessoa com mais de 50 anos para uma posição de analista. Há uma avaliação pré-concebida de que a pessoa mais velha, que não assumiu cargos de liderança, não é uma pessoa a ser considerada como boa profissional. Também não é levado em consideração que as pessoas podem querer agregar novas funções, que muitas vezes precisam de oportunidades em cargos juniores.

E temos os currículos excluídos por pessoas de R&S, exclusivamente pela idade, por acreditarem que elas não conseguirão exercer as funções. Novamente vemos os vieses vindos dos estereótipos de que à medida que as pessoas envelhecem, elas perdem a capacidade de aprendizado e não se adaptam às mudanças

Muitas vezes os vieses nas contratações acontecem de forma inconsciente, e fazem parte do discurso de muitas empresas, como afirmam Dennis e Thomas (2007, p. 87), por exemplo: “precisamos trazer sangue novo para a empresa”.

A exclusão em processos de desenvolvimento e aceleração de carreira vem dos estereótipos de que as pessoas mais velhas têm dificuldade de aprender, ou que elas estão acomodadas às suas funções, ou até por pressuporem que, estando próximas da aposentadoria, não vale a pena investir no *reskilling* (reciclagens) e no *upskilling* (novas habilidades e competências).

Na revisão da literatura conduzida por Perry e Parlamis (Perry; Parlamis, 2016 *apud* Pereira; Hanashiro, 2014), os estereótipos relacionados a trabalhadores mais velhos são semelhantes em vários países, sendo esses percebidos como mais estáveis e confiáveis, porém, mais lentos, menos adaptáveis e com maiores dificuldades de aprendizado e treinamento.

E, como disse Djamila Ribeiro em seu “Pequeno manual antirracista”, não podemos combater o que não tem nome e por isso, devemos nomear as opressões. (Ribeiro, 2019 *apud* Winandy, 2022). O etarismo é uma opressão e precisamos combatê-lo no social e nas organizações. E para isso, temos que compreender a origem dos preconceitos e discriminação contra as pessoas mais velhas.

Etarismo e interseccionalidade

O etarismo, como já falamos, é o mais universal dos preconceitos, porque não depende do gênero, da cor da pele, da nacionalidade, da orientação afetivo-sexual, de ter uma deficiência ou não. Todas as pessoas estão envelhecendo e vão alcançar um dia, se tudo correr bem, a idade madura.

Participar de dois ou mais grupos minorizados, fortalece mais o preconceito. Ser uma mulher, preta, da periferia com mais de 50 anos, é mais desafiador do que ser uma mulher branca 50+. O que diga, então, uma mulher trans, negra, com deficiência e madura?

Se na sociedade já percebemos esse acúmulo de “ísmos” (etarismo, machismo, capacitismo, racismo), nas organizações o retrato se repete. Quantas mulheres com deficiência e com mais de 50 anos você já viu em cargos de liderança?

Os grupos interseccionais ainda são menos trabalhados nas empresas que possuem uma cultura de diversidade, do que a inclusão geracional, só perdendo foco para as pessoas indígenas (Pesquisa Ethos/Época, 2022).

Inclusão 50+ como estratégia de Diversidade nas organizações e seus benefícios

Pesquisa Ethos/Época realizada em abril/maio de 2022 sobre práticas relacionadas à governança da diversidade e inclusão com 169 empresas participantes, constatou que apenas 37% trabalhava a inclusão 50+ e a diversidade etária, sendo o quinto grupo com dedicação de empresas.

Esse é um retrato da realidade nas empresas que já trabalham a Diversidade e Inclusão, mostrando que a diversidade geracional e a inclusão das pessoas 50+ ainda é incipiente.

Percebemos nas organizações, a ausência de percepção de que esse público pode ser estratégico para a empresa, inclusive para atrair consumidores em um cenário de aumento de longevidade.

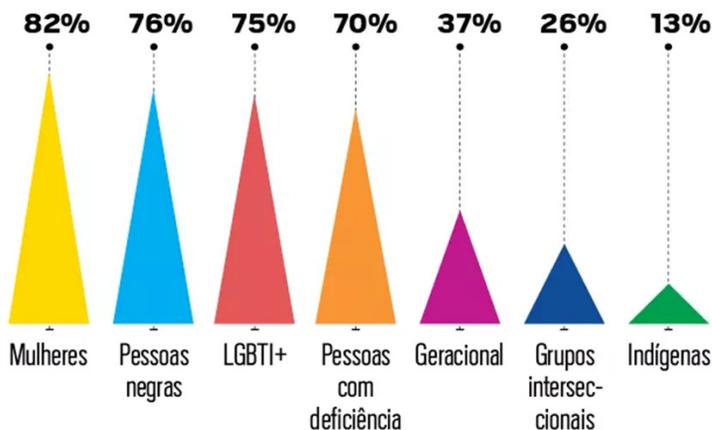


Figura 2

Fonte: Ethos/Época 2022

Muitas pesquisas mostram inúmeros benefícios de ter pessoas mais velhas na equipe, como aumento de repertório comportamental, melhoria no engajamento e nos relacionamentos, incremento da criatividade e da produtividade e inclusive um *upgrade* das pessoas mais novas influenciadas e mentoradas pelas mais velhas (Maturi, 2022).

Também percebemos um nível superior de inteligência emocional e jogo de cintura para encarar desafios, facilidade para identificar oportunidades e maior foco no desempenho de seus projetos (Maturi, 2022).

Empresas que já trabalham com essa inclusão e diversidade também tiveram resultados com o mercado, com o aumento na qualidade de atendimento e maior procura, fidelidade e melhor avaliação das pessoas consumidoras (Maturi, 2022).

Pesquisa realizada em parceria com a Aging Free Fair e a FGV EAESP, com 140 empresas, no período de fevereiro e março de 2018, mostrou as percepções sobre pessoas com 50 anos ou mais e práticas de gestão da idade pela empresa.

As percepções positivas estão associadas, principalmente, aos seguintes fatores: fidelidade à empresa (95%), comprometimento no trabalho (89%) e maior equilíbrio emocional se comparado aos mais

jovens (88%). As percepções negativas estão associadas, principalmente, ao fator criatividade (31%), e à adaptação às novas tecnologias (31%).

Essas percepções negativas estão totalmente conectadas aos estereótipos provenientes dos vieses e crenças arraigadas no subconsciente e precisam ser trabalhadas.

Vamos pensar no conceito de criatividade citado nessa pesquisa como uma fraqueza da geração madura?

A criatividade é combinação de ideias já existentes para criar, resolver, produzir ou (re)inventar coisas novas, e a inovação é a ação para colocar as ideias em prática e impactar a vida das pessoas. Ela precisa de repertório de conhecimentos e experiências, e da combinação desses elementos. Quanto mais repertório, mais combinações e mais criatividade! Então porque ainda temos a visão míope de que a inclusão de pessoas mais velhas nas equipes, que acumularam repertório, não trarão ganhos de inovação?

De acordo com Steven Johnson, autor do best-seller “De onde vêm as boas ideias”, as boas ideias surgem da colisão de palpites menores que formam, portanto, algo maior do que eles próprios. Por isso devemos explorar formas de sistemas que unam esses palpites para que se tornem maior do que partes independentes e separadas (Santos, 2018).

Um time com diversidade geracional, com diferentes conhecimentos, visões, formas de pensamento, formas de trabalho e experiências distintas, servem para formar um repertório amplo, plural e rico, preparado para responder melhor a questões, das mais simples às mais complexas. A troca dessas múltiplas perspectivas contribui para abertura de novas formas de pensar e agir, colaborando imensamente para a construção de soluções inovadoras, o que fomenta uma cultura de inclusão.

A diversidade no capital humano das empresas pode ser, se bem gerido, muito positivo, pois consegue aliar as ideias inovadoras das gerações mais novas com a experiência profissional e os saberes organizacionais dos profissionais mais velhos (Corrêa *et al.*, 2016).

Sobre o outro item considerado nas percepções negativas, a dificuldade de adaptação às novas tecnologias, gostaria de expor um estudo da Sandrine Thuret, neurocientista do King’s College de Londres e uma

das principais pesquisadoras no mundo. Ela afirma, com contundência, que o hipocampo continua gerando neurônios fundamentais para os processos de aprendizagem e memória durante toda a vida. Esse fenômeno se chama neurogênese adulta e há várias novas evidências científicas que demonstraram que fatores como boa alimentação, estresse e ansiedade sob controle, atividade cognitiva, mente sempre ativa, ambiente social, novidades e exercício físico são elementos que o estimulam (Tovar, 2017).

Gerações e diversidade geracional no trabalho

Os cortes geracionais são utilizados como ferramentas para analisar como diferentes experiências (como eventos mundiais e mudanças tecnológicas, econômicas e sociais) podem afetar o ciclo de vida e o processo de envelhecimento, influenciando aspectos como personalidade, comportamento, padrões e valores sociais.

A definição de características de cada geração é baseada em estatísticas, pesquisas e opiniões de especialistas. Não é uma prescrição detalhada de cada pessoa em cada geração.

Assim, não iremos trabalhar com uma linha que estereotipa uma faixa etária, e sim perceber que há muitas outras variáveis que afetam o comportamento, os valores e as motivações das pessoas.

Pessoas que cresceram com condições financeiras instáveis, e/ou que passaram por situações familiares, sociais e psicológicas desafiadoras, e/ou que sofreram preconceito e discriminação desde criança, não podem ser colocadas em um mesmo grupo somente pela faixa etária definindo seus perfis. Gênero, cultura, relacionamentos, grau de instrução, raça, etnia... Tudo isso também influencia os comportamentos e valores.

Então, para efeito de orientação, este quadro foi desenvolvido para mostrar algumas das características e pontos fortes mais encontrados nas gerações pelas pessoas especialistas no tema.

Geração		Características	Pontos fortes
Baby Boomers	Nascidos em um momento de revolução e mudanças , mas sem perder as características de uma educação mais rígida e tradicional , na qual existe um respeito pelas pessoas que possuem a maior autoridade	Buscam reorganizar ou reestruturar	Obstinação e foco
		Creeceram com a necessidade de provar a si próprios as suas capacidades	Organização
		workaholics incontestáveis	Liderança
		Gostam e valorizam a hierarquia	Estabilidade
X	Testemunharam a ditadura militar e seu declínio / O desenvolvimento industrial e o crescimento econômico. Em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, as pessoas dessa geração dão valor ao diploma formal e à capacitação e estabilidade profissional .	Materialistas	Pessoas proativas e independentes
		Valorizam autonomia	Atravessaram crises Resilientes e antifrágéis
		Querem estabilidade	Inteligência emocional
		Controle e organização	Visão estratégica e versatilidade

Geração		Características	Pontos fortes
Y Millenials	Primeiros a nascerem num mundo totalmente globalizado .	Acostumados a multitarefas (fazer muitas coisas ao mesmo tempo)	Mais flexibilidade para mudanças
		Se preocupam com o propósito do trabalho e se os valores da empresa são compatíveis com os seus	Autônomos
	Vivenciaram muitos avanços tecnológicos	Hierarquias rígidas não interessam.	Empreendedores
	Aumento da velocidade da informação	Ficam na organização enquanto é vantajoso	Desejo de reinventar - Inovação
Z	Nativos digitais e evolução rápida e contínua da tecnologia	Hiper conectados	Práticos e objetivos
		Acostumados em ter respostas e informações rapidamente e com a com a obsolescência das coisas	Pensamento lógico
	Pandemia	Respeitam a individualidade e compreendem as diferenças.	Proativos
		inclusivos, questionadores, intolerantes, ativistas e altruístas	Dinâmicos

Quadro 2: Características Gerações

Fonte: Elaborado pela autora

Vale mencionar que uma nova geração surgiu nos últimos tempos, sendo completamente atemporal, e é composta por pessoas que têm um estilo de vida, gostos e hábitos de diversas faixas etárias. Elas querem sempre aprender mais, desenvolver novas habilidades e ter novas expe-

riências, elas são chamadas de *Perennials*, construindo uma ponte permanente entre pessoas de todas as idades.

Então, contando com a Geração *Perennial*, temos pela primeira vez na história da humanidade, cinco diferentes gerações compartilhando o mesmo ambiente de trabalho (e em breve serão seis). Precisamos falar das relações entre elas e como precisam ser bem gerenciadas através de uma liderança preparada para gerar bons resultados.

O que geram conflitos entre pessoas de diferentes gerações? Os conflitos são resistências provocadas por discordâncias nas formas de se trabalhar e que são baseados em valores e motivações. Neste quadro podemos ver um resumo sobre principais motivações e valores que condensei de acordo com minhas pesquisas.

GERAÇÃO	MOTIVAÇÕES		VALORES
BABY BOOMERS	RECONHECIMENTO	Altos níveis de responsabilidades e desafios	LEALDADE E COMPROMISSO
GERAÇÃO X	AUTONOMIA	Ambiente organizado e processos estruturados	CONFIANÇA E ENTREGA
GERAÇÃO Y - Millenials	DESENVOLVIMENTO	Treinamento, orientação e feedback	CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO
GERAÇÃO Z	PROPÓSITO	Objetividade, dinamismo	REALIZAÇÃO E RESPEITO

Quadro 3: Motivações e valores geracionais
Fonte: Elaborado pela autora

E como trabalhar com equipes com motivações e valores diversos? Primeiramente precisamos desconstruir a percepção equivocada de que as diferenças presentes nas pessoas são imutáveis e necessariamente conflitivas, e, assim, partir para ações de construção da criação de uma cultura de cooperação.

A liderança precisa ser preparada para lidar com as diferenças das pessoas e transformá-las em forças motrizes de aprendizagem, contribuição, criatividade e inovação.

Alguns passos podem ser tomados para a construção dessa cultura:

1. Falar sobre a diversidade multigeracional com a equipe – Debate sobre o assunto para que as discordâncias fiquem claras e possam ser contornadas em harmonia;

2. Sensibilizar e conscientizar sobre o respeito, a empatia e a paciência;
3. Proporcionar um ambiente de segurança psicológica, onde todas as pessoas se sintam seguras em compartilhar ideias, perguntas, preocupações ou erros;
4. Identificar as ideias pré-concebidas que cada geração tem sobre as outras e trabalhar na desconstrução desses vieses, mostrando os benefícios das perspectivas, dos conhecimentos e experiências de cada um;
5. Estimular a comunicação e promover a interação, integração e a complementariedade com programas e atividades intergeracionais;
6. Entender os estilos de trabalho individuais e como as pessoas gostam de ser reconhecidas por suas realizações;
7. Ser uma liderança positiva focando nos pontos fortes dos funcionários;
8. Implantar programa de mentoria bidirecional, em que cada funcionário seja mentor e pupilo. Isso ajuda muito na abertura e no conhecimento dos pontos fortes do outro, estimulando o respeito e a empatia.

Construir um propósito comum para a equipe também é um fator motivador desse engajamento. Essa construção inicia com o mapeamento dos valores pessoais de cada pessoa da equipe, passa pela definição de valores que a representarão, e finalmente pela definição do propósito: “Qual o legado que essa equipe quer deixar? Qual experiência esse time quer ter e como trabalharão juntos? Como querem ser percebidos no negócio?”

Esse necessário trabalho da liderança inclusiva é essencial para que a mudança de mentalidade transforme a ameaça da diversidade geracional para oportunidades de aprendizado, desenvolvimento e inovação, em que todas as pessoas saibam que toda geração tem algo a ensinar e algo a aprender com aqueles que são mais velhos e mais jovens.

Economia da Longevidade

O envelhecimento populacional, além de provocar alterações na força de trabalho, influenciará o mercado consumidor, trazendo a necessidade das empresas de se prepararem para ter cada vez mais pessoas mais velhas como consumidoras de seus produtos e serviços.

Segundo a Oxford Economics, a Economia da Longevidade “[...] é o somatório de todas as atividades econômicas impulsionadas pelas necessidades dos 50+, incluindo os produtos e serviços que compram diretamente, e a atividade econômica adicional que esse gasto gera”. A economia da longevidade inclui empregos, produtos e serviços que foram (ou serão) criados para apoiar uma vida longa e saudável.

Em 2050, haverá 2 bilhões de pessoas idosas no planeta, com um poder de compra de 15 trilhões de dólares, e somente 15% das empresas desenvolveram planos que atendam a esse contingente populacional (Global Coalition on Aging).

Esse público já movimentou, em 2022, cerca de R\$ 1,8 trilhão no Brasil, o equivalente a 42% do consumo das famílias brasileiras, e pode dobrar em poucos anos (data 8, 2022), sendo um dos maiores e mais crescentes mercados do mundo, que ainda é subvalorizado como setor da economia.

Segundo a pesquisa “Envelhecer com novidade: a influência dos avós na geração Alpha”, realizada pela Nestlé Brasil em 2021, 63% das pessoas entrevistadas são provedores de família, continuam trabalhando após a aposentadoria e estão cada vez mais movimentando a economia.

Apesar da representatividade, vemos muitas marcas ainda ignorando o público maduro ou utilizando uma comunicação estereotipada e nada inclusiva. As empresas que não souberem se comunicar com as pessoas mais velhas também estarão ameaçadas com perda dessa fatia importante do mercado.

“Marcas que não se adaptarem para acolher e atender às novas pessoas maduras vão se tornar irrelevantes no futuro próximo, no qual já teremos mais pessoas acima de 60 anos do que adolescentes até 14 anos de idade” (Vallias, 2019).

Apesar de terem dinheiro e vontade de consumir, 4 em cada 10 brasileiros 55+ reclamam: “Faltam produtos e serviços que satisfaçam minhas demandas”. A invisibilidade dos maduros é visível nas campanhas que não incluem personagens 50+; nos pontos de venda – que não pensam na acessibilidade, iluminação das lojas e atendimento; no desenvolvimento de produtos – desde letras pequenas nos rótulos, até a dificuldade de abertura de potes e embalagens; na experiência digital – que leva em consideração apenas jornadas de sucesso para Millennials; nas cores e formatos de roupa – que ainda insistem que as mulheres maduras usam apenas cores bege e sem graça (Vallias, 2019, p. 12).

Segundo Bete Marin, cofundadora da Hype60+, “[...] em Cannes de 2019, mais de 70% das agências de publicidade afirmaram nunca ter recebido um briefing voltado para o público sênior, apesar de serem responsáveis por 50% do consumo global”.

E como deve ser o marketing para as pessoas seniores?

1. *Comunique-se com a persona certa*

Não generalize – Segmente de acordo com características individuais; Inclua em representações visuais para que se sintam parte de sua marca; Deixe de lado estereótipos.

2. *Seja direto e claro*

O ideal é que a pessoa consiga reconhecer o intuito da ação em até três segundos; Evite imagens carregadas, sentidos duplos e gírias que possam ser inadequados; Utilize letras e avisos em tamanho grande e fáceis de serem lidos. Leitura deve ser a mais dinâmica possível.

3. *Foque nos benefícios que seu produto traz*

Apresente o que ele significa e como ele melhorará a vida.

A transformação estrutural do consumo influenciado pela população mais envelhecida também afetará a estrutura da indústria que precisará se adaptar às novas demandas de bens e serviços voltados para

esse público, como tecnologias de saúde preventiva, que promovam o envelhecimento saudável, soluções habitacionais, produtos financeiros e atividades de lazer.

Joseph F. Coughlin, fundador e diretor do MIT AgeLab, o primeiro programa de pesquisa multidisciplinar criado para entender o comportamento da população com mais de 50 anos e oportunidades de inovações para melhorar a qualidade de vida de pessoas idosas e de suas famílias, afirma que “[...] as empresas devem oferecer o que as pessoas mais velhas realmente querem e não o que a sabedoria convencional sugere que elas precisam” (Triboni, 2020).

A Gerontotecnologia, que é o desenvolvimento de tecnologias voltadas para os cuidados com as pessoas mais velhas, é um dos negócios mais promissores no cenário de envelhecimento saudável e seguro. Ela captura dados de três origens: *smart home* (casa), *smart wellness* (bem-estar) e *smart community* (comunidade).

As Agetechs, startups com soluções para longevidade — como aplicativos de saúde, dispositivos de monitoramento, assistentes virtuais, soluções de cuidados domiciliares, realidade virtual, entre outros—, aumentaram de 81 negócios, em 2018, para 343, em 2020, no Brasil, mas ainda é uma fração residual do que a sociedade precisa.

Além das startups, vemos algumas grandes empresas investindo no mercado da longevidade. A Apple, por exemplo, por meio do seu *smart-watch*, lançou recursos de detecção de queda, monitoramento de ritmo cardíaco e compartilhamento da localização com familiares.

A Amazon tem aprimorado a Alexa para atender pessoas idosas, e dentre as funções do dispositivo, estão lembretes dos horários dos remédios, monitoramento à distância e acesso à profissionais de saúde.

As empresas que estiverem atentas e colocando essa realidade como estratégia, podem criar novos mercados e oportunidades de crescimento.

Félix (2019) diz que, ao lado das mudanças climáticas e do avanço tecnológico (a chamada Quarta Revolução industrial), o envelhecimento populacional é fator determinante no desenvolvimento econômico do século XXI.

Empresas capazes de inovar e produzir com maior rapidez as mercadorias que atenderão às necessidades das pessoas mais longevas (grifo meu) garantirão parcela maior no mercado. E como a tecnologia é a mediadora de tudo na vida contemporânea, tratamos de produtos de alto valor agregado, principalmente na área de Gerentotecnologia. (Félix, 2019, p. 160)

O Brasil, infelizmente, está atrasado em relação a outros países no que tange a pesquisas sobre o tema e a importância de incluí-lo na agenda acadêmica. Em grande parte da Europa, nos Estados Unidos, Canadá e Japão, a academia já supre o setor privado com conhecimento relevante para fomentar a Economia da Longevidade.

Considerações finais

O objetivo do nosso capítulo foi mostrar como o envelhecimento populacional está em crescimento progressivo, como ele influencia na força de trabalho, no mercado consumidor e a importância da exploração das oportunidades e desafios resultantes da atual mudança demográfica, decorrente da diminuição da taxa de natalidade e do aumento da expectativa de vida saudável.

Abordamos a importância de as organizações perceberem esse contexto e investirem na concepção de equipes multigeracionais, mostrando benefícios de aprendizagem, produtividade, inovação e melhoria no clima organizacional.

Também defendemos a necessidade das empresas de trabalharem para esse público, investindo na comunicação e no marketing inclusivos, e na economia da longevidade, mostrando as oportunidades de novos negócios destinados às pessoas que estão envelhecendo.

Precisamos trabalhar na mudança da mentalidade, sensibilizando, conscientizando e educando, a fim de quebrar essa barreira estereotipada sobre gerações. As organizações precisam repensar suas práticas diante do envelhecimento populacional e da economia da longevidade, se tornando inclusivas *age friendly*.

Referências

AGING Free Fair, FGV EAESP. *Envelhecimento nas organizações e a gestão da idade*. Disponível em: https://eaesp.fgv.br/sites/eaesp.fgv.br/files/u68/pesquisa_fgvbrasilprev.pdf. Acesso em: 02 set. 2022.

AMARAL, Danielle; CAETANO, Paula; HÉRCULES, Pedro; XAVIER, Andrea; ZUIN, Lidia. *Longevidade Negócios*. FDC. Disponível em: <https://www.data8.com.br/conteudo>. Acesso em: 23 mar. 2022.

BLANCO, Ana Luiza. *Estereótipos da Velhice e Cultura organizacional: um estudo de suas relações em uma Instituição de Longa Permanência para Idosos*. 2020. Disponível em: https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/13215/AnaLuizaBlanco_TCC.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 27 mar. 2023.

COUTO, Maria Clara P. de Paula; KOLLER, Sílvia Helena; NOVO, Rosa; SOARES, Pedro Sanchez. Avaliação de discriminação contra idosos em contexto brasileiro – Ageísmo. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Brasília, v. 25, n. 4, p. 509-518, out.-dez. 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0102-37722009000400006>. Acesso em: 21 mar. 2023.

FELIX, Jorge. *Economia da Longevidade: O Envelhecimento populacional muito além da previdência*. São Paulo: Editora 106, 2019.

GLOBAL COALITION ON AGING. Coalizão Global Sobre Envelhecimento. Disponível em: <https://globalcoalitiononaging.com/>. Acesso em: 20 mar. 2023.

GOMES, Patricia Silva; PAMPLONA, João Batista. Envelhecimento Populacional, Mercado de Trabalho e Política Pública de Emprego no Brasil. *Economia & Gestão*, Belo Horizonte, v.15, n. 41, p. 205-230, out.-dez. 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2015v15n41p206>. Acesso em: 22 mar. 2023.

GPTW, Maturi/MaturiJobs, Movimento LAB60 e Labora. *Estudo “Destaque GPTW + 50*. 2020. Disponível em: https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F2705%2F1598548172GPTW_CONT_EstudoLista50_2020_v1.pdf. Acesso em: 20 ago. 2022.

HUNT, Dama Vivian; YEE, Lareina; PRINCIPE, Sara; DIXON-FYLE, Sundiatu. *Entregando através da Diversidade*. McKinsey & Company. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity>. Acesso em: 10 abr. 2023.

LOCOMOTIVA. Pesquisa e Estratégia. *Você sabia que o mercado de longevidade é o único que não para de crescer no Brasil*. Instituto Locomotiva. Disponível em: <https://ilocomotiva.com.br/>. Acesso em: 23 mar. 2023.

MANZARO, Simone de Cássia Freitas. *Quais são as suas crenças?* 2017. Disponível em: <https://www.portaldoenvelhecimento.com.br/>. Acesso em: 10 abr. 2023.

MONTEIRO, Márcia. Etarismo no mercado de trabalho: Respostas positivas para perguntas nem tanto... *Stop Idadismo*. Disponível em: <https://stopidadismo.pt/2022/04/05/etarismo-no-mercado-de-trabalho-respostas-positivas-para-perguntas-nem-tanto/>. Acesso em: 27 mar. 2023.

PESQUISA EY Brasil/Maturi. *Por que pessoas 50+ não são consideradas como força de trabalho em um país que envelhece?*. E-Book, 2022. Disponível em: https://www.ey.com/pt_br/workforce/pessoas-com-mais-50-anos-forca-de-trabalho. Acesso em: 02 ago. 2022.

PWC. *Pesquisa Global de Diversidade e Inclusão*. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/estudos/servicos/consultoria-negocios/2023/pesquisa-global-de-diversidade-equidade-e-inclusao.html>. Acesso em: 10 abr. 2023.

PEREIRA, Marie Françoise; HANASHIRO, Darcy Mitiko. A presença do etarismo na demissão de gerentes mais velhos: Uma “aspepsia etária? In *XVII SEMEAD Seminários em Administração*, 2014.

POPULATION PYRAMID. Pirâmides populacionais do mundo de 1950 a 2100. Disponível em: <https://www.populationpyramid.net/brazil/2023/>. Acesso em: 21 mar. 2023.

SANTOS, Tainan. *Criatividade ou Combinatividade?* 2018. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/criatividade-ou-combinatividade-tainan-santos/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 10 abr. 2022.

SEPULVEDA, Ana. *A economia da longevidade da visão estratégica aos números*. 2023. Disponível em: <https://impulsopositivo.com/a-economia-da-longevidade-da-visao-estrategica-aos-numeros/>. Acesso em: 10 abr. 2023.

TONELLI, Maria José; PEREIRA, Jussara; CEPellos, Vanessa; LINS, João. Ageing in Organizations: A view of HR professionals on the positioning of mature managers and adoption of age management practices. *RAUSP Management Journal*, São Paulo, v. 55, n. 2, p. 127-142, abr.-jun. 2020. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/rausp-08-2018-0062>. Acesso em: 22 mar. 2023.

TOVAR, Alejandro. É possível regenerar os neurônios: cinco hábitos que podem ajudar. A neurogênese não é um mito: como e em que idades acontece. *El País Brasil*. Disponível em <https://brasil.elpais.com/brasil/>. Acesso em: 11 abr. 2023.

TRIBONI, Silvia. O Consumidor Maturi e sua importância para a Economia da Longevidade. *Maturi*, 2020. Disponível em: www.maturi.com.br. Acesso em: 10 abr. 2023.

VALLIAS, Layla. *Consumidores maduros: muito além da casa de repouso e do crédito consignado*. Longevidade Negócios. FDC. Disponível em: <https://www.data8.com.br/conteudo>. Acesso em: 23 mar. 2022.

WINANDY, Fran. *Etarismo*. Um novo nome para um velho preconceito. 2. ed. Divinópolis: Adelante, 2022.

CAPÍTULO 9

Pessoas com Deficiência, Comunicação e as Organizações

FATINE CONCEIÇÃO OLIVEIRA

Introdução

Por que estudar deficiência? Tal questionamento é apresentado aos alunos no começo da disciplina, como um ponto de partida ao longo processo de abertura que será realizado em cada aula. A resposta, por vezes, segue um discurso esperado aos que se interessam em compreender a relação das opressões estruturais na vida de sujeitos inseridos em diferentes tipos de vulnerabilidade social, o que compreende a modalidade “dimensões da diversidade” apresentada em nosso curso.

Portanto, como resposta inicial sugerida pelas turmas podemos afirmar que o estudo da deficiência serve para ser aliado às pessoas com deficiência na luta contra a invisibilidade. No entanto, a pergunta sugere uma reflexão que deve considerar dois elementos essenciais: o campo da experiência com deficiência e a ética.

A maioria dos alunos relatam a falta de contato com pessoas com deficiência, outros afirmam conhecer ou seguir perfis de influencers e ativistas com deficiência nas redes sociais. Esses relatos trazem à tona a ausência de convivência com uma realidade que atravessa a vivência

humana, o qual mantém boa parte da população apartada dos seus direitos e garantias sociais.

Por essa razão, consideramos o campo ético a partir de uma abertura afetiva ao tema, no intuito de buscar outros modos de observar este Outro, de acolher suas diferenças e construir novas formas de realizar determinadas práticas e atividades no ambiente de trabalho.

Segundo o movimento internacional “Wethe15”, 15% da população mundial possui algum tipo de deficiência, com destaque para a maior incidência em países em desenvolvimento ou em áreas de conflito bélico. No Brasil, de acordo com a Pesquisa Nacional de Saúde (2019), realizada pelo IBGE, a população com deficiência representa 8,4% da população.

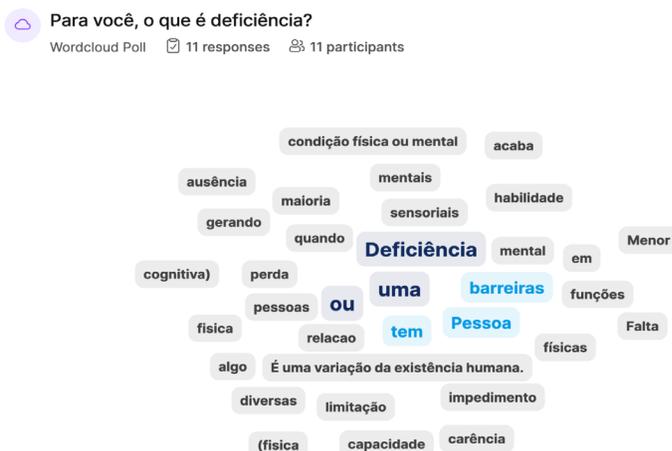
Importante ressaltar que tal número é resultado de uma revisão do método de coleta de dados adotado no Censo de 2010, o qual apresentava um percentual de aproximadamente 24% da população com deficiência. Tal mudança foi realizada com a finalidade de aplicar a metodologia acordada na Convenção pelos Direitos das Pessoas com Deficiência entre os países membros da ONU.

Porém, mesmo diante desses números, pessoas com deficiência continuam sendo invisibilizadas nos movimentos sociais, na comunicação midiática e durante o processo de elaboração de políticas públicas. Além de encontrarem barreiras no acesso ao mercado de trabalho, em espaços culturais e de lazer. Assim sendo, este capítulo tem como objetivo apresentar parte desse percurso realizado em sala de aula a fim de estimular estudantes, professores, gestores e sociedade em geral a assumirem uma postura anticapacitista como ética em suas vidas.

Desenvolvimento

Uma vez que questionamos sobre a importância em estudar a deficiência, apresentamos algumas definições de deficiência, seus modelos de conceituação e a evolução histórica responsável pela configuração das mobilizações sociais e organização internacional para o enfrentamento ao preconceito contra as pessoas com deficiência. Para tanto, propomos uma atividade on-line para estimular os alunos a descreverem o que entendiam sobre o tema.

A ferramenta utilizada chama-se Slido, uma extensão incorporada ao powerpoint que oferece um *QR Code* para ser acessado pelo celular. Optamos por essa solução a fim de garantir o anonimato dos respondentes.



slido

Figura 1: Nuvem de palavras após a resposta dos alunos
Fonte: Elaborado pela autora.

Em um curso que estimula o debate a respeito da diversidade cultural, social e organizacional no mercado de trabalho é essencial observar os aspectos históricos que contribuíram para a formação de determinados vetores de opressão responsáveis pela exclusão de pessoas negras, LGBTQIAPN+, mulheres, idosos, pessoas com deficiência, pessoas obesas e demais sujeitos fora dos padrões normativos. Resgatar o passado nos dá condições de compreender as dinâmicas sociais atuais, bem como nos instrumentalizar para elaboração de outros modos de existir e resistir.

Para nossa disciplina, tomamos o livro de Sônia Pessoa (2018), sobre os imaginários sociodiscursivos da deficiência, como ponto de partida para entender os modelos de conceituação da deficiência. Segundo a autora,

As representações sociodiscursivas são como mini-narrativas que descrevem seres e cenas de vida, fragmentos narrados (Barthes dizia “parcelas de discursos”) do mundo que revelam sempre o ponto de vista de um sujeito. *Esses enunciados que circulam na comunidade social criando uma vasta rede de intertextos se reagrupam constituindo aquilo que chamo de um “imaginário sóciodiscursivo”*. Eles são o sintoma desses universos de crenças compartilhadas que contribuem para construir ao mesmo tempo um eu social e um eu individual (por exemplo, o imaginário da falta, do pecado, do poder) (Pessoa *apud* Charaudeau, 2018, p. 76-77, grifo nosso).

Para fins pedagógicos, elaboramos uma apresentação histórica e linear de três modelos conceituais da deficiência (Figura 2), para melhor entendimento de seus diferentes aspectos, suas reverberações nos discursos dominantes sobre deficiência e uma melhor definição sobre capacitismo. Acreditamos que tal incursão possibilita uma abertura afetiva, ao convidar o aluno a uma aproximação ao tema para dar espaço a um aprendizado mais acolhedor e ético.



Figura 2: Modelos conceituais da deficiência
Fonte: Elaborado pela autora.

Durante o século XIX, o mundo se via em constante transformação com significativos avanços na ciência com novos medicamentos, métodos de tratamento, bem como o uso de estudos científicos para compreender as diferenças sociais, culturais e noções sobre a evolução do ser humano. Surge, também, nesse período, novas crenças acerca da soberania das sociedades do norte global, em contraposição ao sul global. Segundo a antropóloga Adriana Dias (2013), Francis Galton utilizou o conhecimento genético para ilustrar o processo de seleção social, no qual realiza-se esterilizações de sujeitos considerados imperfeitos, como pessoas com deficiência, prostitutas, boêmios, pessoas obesas, pessoas negras, estrangeiros e etc. (Dias, 2013, p. 6).

Diante desse cenário, o modelo médico da deficiência considera o corpo com impedimentos naturalmente inábil, incapaz ou doente, que necessita ser tratado, ou curado, em espaços distantes da convivência social. Uma vez que não se encontra dentro das normas, o sujeito com deficiência sofre um processo de desumanização e passa a ser considerado como anormal.

É a partir do conceito de *ableism* (Campbell, 2001), – conjunto de crenças e discursos que configuram a formação de um corpo ideal –, que discutimos a definição de capacitismo, ou seja, toda forma de discriminação contra pessoas com deficiência com base na sua capacidade de realizar (ou não) determinadas tarefas, em função do seu corpo. (Mello, 2016, p. 3267).

Em resposta a esses discursos, surge o modelo social da deficiência, elaborado em 1970, no Reino Unido e nos Estados Unidos, por um grupo de pesquisadores com deficiência que deram origem aos estudos da deficiência. Com o nome de UPIAS – Union of Physically Impaired Against Segregation, esse grupo era formado, em sua maioria, por sociólogos com tradição marxista que defendiam o uso da teoria e política como prática para conquista de direitos. Segundo Débora Diniz,

Foi nessa disputa por autoridade discursiva que se estruturou o modelo social da deficiência em contraposição ao modelo médico. *O modelo social definia a deficiência não como uma desigualdade natural, mas como uma opressão exercida sobre o corpo deficiente.* Ou seja, o tema deficiência não deveria ser matéria exclusiva dos saberes biomédicos, mas principalmente de ações políticas e de Intervenção Do Estado (Diniz, 2012, P. 19, grifo nosso).

Uma Vez Que O Modelo Médico Afasta O Discurso Médico, Por Outro Lado, Ele Deixa Escapar A Realidade De Sujeitos Cujas Presença De Adaptações Acessíveis Permitem Sua Liberdade De Acesso Aos Determinados Lugares E Situações, Porém Não Conseguem Abarcar Outros Aspectos Mais Específicos De Cada Deficiência. Desse Modo, a autora supracitada nos apresenta o modelo biopsicossocial da deficiência, também chamado “segundo modelo social” (Diniz, 2012, p. 56).

Elaborado entre os anos 1990 e 2000, a partir de teorias feministas, essa revisão do primeiro modelo social tem o objetivo de inserir a

dimensão do cuidado como ética para dar a ver experiências de pessoas que necessitam de suporte para realizar suas atividades com algum grau de autonomia (Diniz, 2012, p. 56).

As teóricas feministas trouxeram à tona temas esquecidos na agenda de discussões do modelo social. Falaram do cuidado, da dor, da lesão, da dependência e interdependência como temas centrais à vida do deficiente. Elas levantaram a bandeira da subjetividade do corpo lesado, discutiram o significado da transcendência do corpo por meio de experiência da dor, assim forçaram uma discussão não apenas sobre a deficiência, mas sobre o que significava viver em um corpo doente ou lesado. Assim como os homens da primeira geração do modelo social, as teóricas feministas também tinham a autoridade da experiência do corpo com lesões – eram deficientes. Mas, diferentemente deles, havia algumas teóricas não deficientes que reclamavam uma nova autoridade: de cuidadoras de deficientes (Diniz, 2012, p. 58).

É essencial destacar a participação de pessoas com deficiência na elaboração desses modelos, mas principalmente na formulação de seus direitos que, com apoio da ONU, tornaram-se projetos de leis, programas de assistência e apoio, ações afirmativas e garantias legais para participação plena e efetiva na sociedade. Em 2015, o Brasil decreta a Lei n. 13.146, também chamada Lei Brasileira de Inclusão (LBI), a qual

Considera-se pessoa com deficiência aquela que tem *impedimento de longo prazo* de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas (Lei Brasileira de Inclusão, 2015, grifo nosso).

Atentamos à finalidade dos dois grifos realizados nesse parágrafo que, ao serem apresentados em sala, tem o intuito de reforçar o aprendizado, mas principalmente para desmistificar estigmas e vieses sobre a deficiência. O uso da expressão “impedimento de longo prazo” demarca aquilo que consideramos singular na experiência com deficiência, ou seja, seu processo de desumanização do sujeito.

Para exemplificar, pensemos em uma pessoa imobilizada por causa do pé quebrado. Por algum tempo, ela pode utilizar uma cadeira de rodas para se movimentar melhor, entretanto poderá andar ao realizar

algumas sessões de fisioterapia. Talvez essa pessoa possa considerar que entendia os impactos das barreiras arquitetônicas, mas não pode afirmar que vivenciou uma experiência com a deficiência. Em verdade, durante um período pode ser considerada “pessoa com mobilidade reduzida”, que segundo o artigo 3º, item IX, da lei:

[...] pessoa com mobilidade reduzida: aquela que tenha, por qualquer motivo, dificuldade de movimentação, permanente ou temporária, gerando redução efetiva da mobilidade, da flexibilidade, da coordenação motora ou da percepção, incluindo idoso, gestante, lactante, pessoa com criança de colo e obeso (Lei Brasileira de Inclusão, 2015).

Ou seja, uma pessoa com deficiência pode ser alguém com mobilidade reduzida, mas nem toda pessoa com mobilidade reduzida é alguém com deficiência. Enfatizar tais diferenças abrem caminho para um melhor entendimento sobre o tema, além de dialogar com os modelos sociais e com a ética do cuidado.

Retomando o artigo 2º da lei, o trecho “o qual, em interação com uma ou mais barreiras” demonstra o compromisso do país com o modelo social da deficiência. Como podemos observar, consta na lei a definição de vários dispositivos que tem o intuito de promover inclusão social, com apresentação dos elementos principais para regulação e aplicação das normas. Assim, orientamos aos alunos o uso das leis como instrumento de consulta para elaborar estratégias e planejamentos nas organizações.

Acessibilidade e Barreiras

O artigo 3º, item I, da LBI apresenta como definição de acessibilidade um modo de oferecer a pessoas com deficiência, ou mobilidade reduzida, condições de uso de espaços urbanos e privados, transportes, comunicação, tecnologias e demais serviços de forma segura e autônoma. Por sua vez, as barreiras são “qualquer entrave ou obstáculo que limite ou impeça o acesso, a liberdade de movimento e a circulação com segurança das pessoas” (Lei Brasileira de Inclusão, 2015). Para alcançar o objetivo deste artigo, destacamos as seguintes barreiras: urbanísticas, nas comunicações e informação, atitudinais (referentes a comporta-

mentos que inviabilizam a participação em equidade de condições e oportunidades) e tecnológicas.

Para um ambiente ser considerado inclusivo é preciso levar em consideração as noções de desenho universal. Esse conceito foi elaborado em 1985 por Ronald Mace, um arquiteto americano defensor dos direitos das pessoas com deficiência, e que até hoje tem inspirado outras áreas do conhecimento.

Por meio de sete princípios (Quadro 1), o desenho universal prevê a concepção de produtos, ambientes, programas e serviços a serem usados, na maior medida possível, por todas as pessoas, sem necessidade de adaptação ou projeto específico.

1. Equiparação nas possibilidades de uso: ser útil e estar disponível às pessoas com habilidades e necessidades diversas;
2. Flexibilidade no uso: atender a uma ampla gama de indivíduos, preferências e habilidades;
3. Uso simples e intuitivo;
4. Informação perceptível: comunicar ao usuário as informações necessárias, independentemente de sua capacidade sensorial ou de condições ambientais;
5. Tolerância ao erro: minimizar os riscos e as consequências adversas de ações involuntárias e imprevistas;
6. Pouco esforço físico: ser utilizado de forma confortável, com o mínimo de esforço físico;
7. Dimensão e espaço para uso e interação: oferecer espaços e dimensões apropriados para interação, alcance, manipulação e uso, independentemente de tamanho, postura ou mobilidade do usuário.

Quadro 1: Princípios do Desenho Universal
Fonte: Elaborado pela autora.

A partir desse conceito, avaliamos como a ausência de acessibilidade na internet impõe-se como uma das barreiras tecnológicas que impedem a pessoas com baixa visão a ter acesso a informações e, em alguns casos, participar de mobilizações digitais realizadas por ativistas

com deficiência. Ainda que as plataformas de redes sociais hierarquizam as visibilidades, por meio dos algoritmos, permanecem sendo consideradas ferramentas de transformação social para pessoas com deficiência, possibilitando um certo tipo de mobilidade, organização de comunidades e produção de conteúdos relevantes sobre capacitismo, direitos, experiências pessoais e outros.

Mercado de trabalho

Após debruçamos sobre os conceitos anteriormente apresentados, avaliamos alguns dados sobre a participação de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Segundo dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), em 2020, o percentual de PcDs empregadas no Brasil era de 1%, ou seja, cerca de 530 mil pessoas da população. Desse universo temos 44,46% com deficiência física, 17,89% auditiva, 16,68 % visual, 10,01 % são reabilitados, 9,23 % intelectual e 1,74 % possuem deficiência múltipla.

Ou seja, apesar das garantias legais presentes na Lei n. 8.213/1991, popularmente conhecida como Lei de Cotas, e na LBI, ainda não temos um impacto transformador na sociedade. O que seria necessário, afinal? Algumas reflexões nos convidam a buscar fatores que impossibilitam um avanço na inserção de PcD no mercado de trabalho, a começar com a ausência de ofertas de emprego que ofereça igualdade de oportunidades, ambiente inclusivo, etapas de recrutamento com respeito às diferenças de cada deficiência, programas de capacitação, promoção e permanência nas empresas.

Os funcionários com deficiência devem ser avaliados como os outros, desde que seja levado em conta as limitações que sua deficiência pode causar em sua produtividade. Entretanto, um dos maiores desafios a respeito da inclusão de pessoas com deficiência no trabalho é garantir a acessibilidade dos espaços para o recebimento do funcionário. Isso se dá pela ausência de informação sobre as adaptações necessárias que o empregador/equipe deve garantir para a PcD. Por vezes, as dificuldades na convivência com profissionais com deficiência podem ser solucionadas com ações de letramento, bem como envolvimento do alto escalão e demais gerentes na mudança da cultura da empresa.

Em 2012, um grupo de empresas se reuniram no 26º Fórum de Empregabilidade Serasa Experian, com a presença da Organização Mundial do Trabalho (OIT), para discutir sobre a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho. Desse encontro é formada a Rede Empresarial de Inclusão Social (REIS) e a elaboração do Pacto pela Inclusão, um documento com cinco compromissos, elaborados com base na Convenção dos Direitos Humanos da ONU e chancelados pela OIT. São eles,

- Comprometer a alta liderança com o respeito e a promoção dos direitos das Pessoas com Deficiência;
- Desenvolver políticas e procedimentos com vistas às ações afirmativas em todos os âmbitos da organização;
- Promover cultura e ambiente inclusivos e acessíveis a todas as pessoas com deficiência;
- Comunicar e educar para o respeito dos direitos e deveres das pessoas com deficiência;
- Incluir a questão da deficiência na estratégia da empresa, bem como no planejamento de produtos, serviços e atendimento a clientes.

Estudo de caso – CIELO¹

Selecionamos um *case* da Cielo para demonstrar aos alunos como seria a aplicação de um comitê de inclusão, avaliando os desafios e as estratégias que foram utilizadas pela empresa para atrair e reter pessoas com deficiência dentro do quadro de colaboradores. A fim de contextualizar, é necessário observar os processos que levaram a essa mudança de cultura na empresa.

Quando a Cielo atingiu a marca de mil funcionários, organizou-se internamente para cumprir a Lei n. 3.298/1999, também conhecida como Lei de Cotas, que torna obrigatória a oferta de vagas destinadas às pessoas com deficiência em empresas de acordo com a quantidade de

1. Empresas vão além das cotas na contratação de PcD. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/esg/noticia/2022/05/18/empresas-vaio-alem-das-cotas-na-contratacao-de-pcd.ghtml>. Acesso em: 24 jul. 2022.

empregados. O exemplo a seguir demonstra como devem ser distribuídos os percentuais:

- De 100 a 200 empregados: 2%
- De 201 a 500 empregados: 3%
- De 501 a 1.000 empregados: 4%
- Acima de 1.000 funcionários: 5% (Dieese, 2020, p. 5)

Para alcançar o seu objetivo, a empresa organizou grupos de afinidade para realizar uma análise sobre as condições de trabalho de pessoas inseridas nos marcadores de deficiência, raça, etnia, gênero e LGBTQIAPN+. Após reuniões mensais com cada grupo, a Cielo contratou um diretor de Diversidade & Inclusão, com a finalidade de estruturar sua governança seguindo as observações e recomendações dos grupos de afinidade.

Outra etapa importante desse processo foi a divulgação de um manifesto, com seis novos compromissos para assegurar a legitimidade, a aplicação e manutenção das mudanças organizacionais, dentre elas estão a liderança inclusiva e desenvolvimento de carreira. Em outubro de 2021, a Cielo lança o programa de trainee exclusivo para PcDs na área de vendas, com a remoção de requisitos como inglês fluente, ensino superior completo, carro próprio e experiência em vendas. Consideramos de suma importância essas estratégias adotadas pela empresa para ampliar a oferta de vagas exigidas na lei, contornar a falta de experiência da maioria dos entrevistados e investir no desenvolvimento dos novos colaboradores.

Além disso, a Cielo criou categorias em seu canal de ética para facilitar o registro de denúncias relacionadas ao capacitismo, racismo, gordofobia, transfobia, entre outras. Ao final, das 34 trainees com deficiência que participaram do processo, 24 foram efetivadas. Não temos dados suficientes para avaliar os critérios de escolha da empresa, mas ainda assim, consideramos que o resultado mostra a eficiência do planejamento de inclusão da empresa.

Como podemos ver, ao organizar um comitê para acompanhar as novas políticas de inclusão, é fundamental definir compromissos e objetivos gerais para implementar as estratégias de inclusão dos profissionais com deficiência nas organizações. Bem como garantir a inclusão

dos funcionários com deficiência nos programas de treinamento profissional e de carreira, conferir se os espaços de convivência, reuniões e dinâmicas são acessíveis e oferecer informações em meios de comunicação acessível, como e-mails, chats ou softwares de gestão de equipes.

Considerações finais

Diante do que foi exposto, gostaríamos de enfatizar que nossas observações destacaram apenas a experiência de pessoas com deficiência, com foco em sua invisibilidade social decorrente do capacitismo estrutural. Tal recorte, porém, não teve a intenção de deixar escapar os atravessamentos de opressões invocadas por uma perspectiva interseccional. Conforme nos recorda a ativista com deficiência, Mía Mingus (2012),

A deficiência não é monolítica. O capacitismo é muito diferente para usuários de cadeiras de rodas, pessoas surdas ou pessoas com deficiências mentais, psiquiátricas e cognitivas. Nenhum deles é mutuamente exclusivo e todos são complicados por raça, classe, gênero, imigração, sexualidade, status de bem estar, encarceramento, idade e localização geográfica (Mingus, 2012, tradução nossa).

Ao fim da disciplina, realizamos uma análise crítica sobre as representações da deficiência em personagens de filmes e séries, com base nas discussões anteriores, além de orientações e técnicas de descrição de imagens e acessibilidade em documentos.

Depois de todos os encontros, é de suma importância salientar a transformação dos alunos após a disciplina. São comentários que demonstram a mudança de perspectiva sobre o tema deficiência, abraçando sua relevância social e assumindo o compromisso de tornar o ambiente de trabalho mais acolhedor aos profissionais com deficiência.

Dessa forma, concluímos que este percurso mostra-se eficaz para conclusão da nossa pergunta inicial: “Por que estudar deficiência?”. Mas também compreender a deficiência e a interdependência como parte da dimensão humana e, por essa razão, devem ser refletidas de forma ética e emancipatória a fim de garantir a liberdade de ser e existir das pessoas com deficiência.

Referências

BRASIL. *Lei n. 13.146, de 6 de julho de 2015*. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em: 12 maio 2017.

CAMPBELL, Fiona Kumari. *Contours of Ableism: The Production of Disability and Aabledness*. Australia: Palgrave Macmillan, 2009.

DIAS, Adriana. Por uma genealogia do capacitismo: da eugenia estatal a narrativa capacitista social. In: *Anais do I Simpósio Internacional de Estudos sobre a Deficiência*. SEDPcD/Diversitas/USP Legal, São Paulo, p. 1-14, 2013.

DINIZ, Débora. *O que é deficiência?*. São Paulo: Brasiliense, 2012.

MELLO, Anahi Guedes de. Deficiência, incapacidade e vulnerabilidade: do capacitismo ou a preeminência capacitista e biomédica do Comitê de ética em Pesquisa da UFSC. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 10, p. 3265-3276, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-812320152110.07792016>. Acesso em: 31 ago. 2022.

MINGUS, Mia. Changing the Framework: Disability Justice. How our communities can move beyond access to wholeness. *Leaving Evidence*. Disponível em: <https://leavingevidence.wordpress.com/2011/02/12/changingtheframeworkdisabilityjustice/>. Acesso em: 31 ago. 2022.

REDE EMPRESARIAL DE INCLUSÃO SOCIAL. Rede Empresarial de Inclusão Social pela Empregabilidade de Pessoas com deficiência. Disponível em: <https://www.redeempresarialdeinclusao.com>. Acesso em: 28 jul. 2022.

SANTOS, Wederson Rufino dos. Pessoas com Deficiência: nossa maior minoria. In: *Physis Revista de Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, 18. ed., n. 3, p. 501-519, 2008.

CAPÍTULO 10

Gordofobia e mercado de trabalho: caracterização do preconceito e caminhos possíveis para um ambiente organizacional antigordofóbico¹

DAYANA CRISTINA BARBOZA CARNEIRO

Introdução

Neste capítulo, construímos uma reflexão sobre a gordofobia com vistas a caracterizar e problematizar o preconceito a partir dos seus “eixos estruturantes”. Com base nesse aporte teórico-metodológico, partimos dos resultados de diversas pesquisas, com destaque para o estudo “Gordofobia e mercado de trabalho no contexto brasileiro: resultados preliminares”², para compor um cenário sobre como a gordofobia se faz presente no mercado de trabalho, além de refletir sobre as representações midiáticas da pessoa gorda. Por fim, empreendemos a tentativa de propor caminhos possíveis para a construção de um ambiente organizacional antigordofóbico. A investigação se insere em um contexto

1. Uma primeira versão deste capítulo, intitulada “Pesquisa gordofobia e mercado de trabalho no contexto brasileiro: resultados preliminares”, foi apresentada no evento “I Congresso Pesquisa Gorda: ativismo, estudo e arte”, 2022, on-line.

2. A pesquisa foi realizada a partir da aplicação de um questionário on-line, destinado a pessoas gordas, no período de 15 de junho de 2022 a 31 de outubro de 2022, totalizando 174 entrevistados. Disponível em: <https://forms.gle/AtxCUXLKK9x2GxhV7>. Acesso em: 19 abr. 2023.

de reflexões e desenvolvimento de ações de Diversidade e Inclusão no âmbito organizacional, mas ainda incipiente e lacunar no que se refere à inclusão da pessoa gorda e da compreensão dessa dimensão da diversidade, diante da discriminação em função do peso/forma/tamanho corporal e aparência.

Na pesquisa “Deloitte Diversidade, equidade e inclusão nas organizações” (2021), entre os grupos de afinidade adotados nas empresas, as temáticas “Interseccional” e “Estética”, aparecem em somente 4% e 1% das organizações, respectivamente. No estudo “Gordofobia e mercado de trabalho no contexto brasileiro: resultados preliminares” (2022), apenas 20% das pessoas entrevistadas afirmaram que contaram com um grupo de afinidade que acolhia pessoas gordas (pessoas gordas/corpos dissidentes/estética). Diante disso, o propósito do capítulo é oferecer um material de referência para professores, pessoas alunas e profissionais que se interessam pelas discussões em Diversidade e Inclusão e encontram dificuldades na busca por informações sobre gordofobia e mercado de trabalho.

Os apontamentos trazidos são resultado de uma construção de conhecimento conjunta e se fundamentam na experiência vivenciada e compartilhada junto às pessoas alunas da disciplina “Corpos Dissidentes, Comunicação e as Organizações” e às pessoas professoras do curso de pós-graduação *lato sensu* “Comunicação, Diversidade e Inclusão”, vinculado ao Instituto de Educação Continuada da PUC Minas. O nome da disciplina “Corpos dissidentes” parte do entendimento de que na contemporaneidade ser uma pessoa gorda é ser um corpo dissidente na nossa sociedade. Dantas (2019) vai conceber os corpos dissidentes como “corpos insustentáveis” que são violentados e reiteradamente vigiados e punidos, uma vez que há uma naturalização dos processos de opressão. A esses corpos contra-hegemônicos é negado o acesso aos espaços sócio-político-midiáticos para que eles permaneçam à margem da sociedade, distantes dos lugares de poder (Dantas, 2019). Entre esses sujeitos “não autorizados a existência”, estão os corpos trans, negros, das pessoas com deficiência, entre outros, e, também, os corpos gordos. Na pós-graduação, cada corporalidade é abordada em uma disciplina específica e, por isso, na disciplina “Corpos dissidentes”,

voltamos nosso olhar de maneira aprofundada para as corporalidades gordas, temática do nosso capítulo.

O texto está estruturado em três partes, além das considerações finais: na primeira, apresentamos as bases teórico-conceituais utilizadas na concepção e na construção da disciplina “Corpos dissidentes”. Nesse tópico, refletimos sobre como compreendemos a gordofobia e problematizamos o preconceito a partir dos seus “eixos estruturantes”. Na segunda parte do capítulo, trazemos as discussões sobre padrão de beleza e gordofobia em diálogo com o mercado de trabalho. O objetivo é compor um cenário sobre como essas questões se fazem presentes no ambiente organizacional a partir de dados contextualizadores e pesquisas que tratam da vivência dos profissionais no ambiente laboral. Na terceira e última subseção, “Gordofobia e representações sociais e midiáticas”, discutimos como as pessoas gordas são representadas nos produtos comunicativos e as implicações do reforço aos estereótipos negativos. Após essa trilha de reflexões, nas considerações finais apontamos caminhos possíveis para fomentarmos um ambiente de trabalho antigordofóbico.

Como compreendemos a gordofobia?

Nesta pesquisa, partimos do entendimento da gordofobia como um preconceito estrutural e institucionalizado (Jimenez-Jimenez, 2020; Arruda, 2021; Lima, 2021) presente também nas relações laborais. Isso quer dizer que a gordofobia atravessa todas as esferas da vida do sujeito (família, relacionamentos, sexualidade, educação, trabalho, medicina, entre outras) e fomenta processos de privação de direitos. Ao afirmar que a gordofobia é estrutural e institucionalizada, estamos dizendo que a sociedade é pensada por e para pessoas magras. Isso determina a forma como a nossa coletividade é organizada e o que priorizamos. A própria construção dos saberes, e a maneira como pensamos, também são conformadas pela imposição do preconceito. Frente a isso, a Pesquisa Gorda, no Brasil, propõe uma revisão epistemológica a partir da construção de novos saberes e teorias com base na vivência das pessoas gordas por meio da constituição dos Estudos Transdisciplinares das Corporalidades Gordas, em contraposição aos Estudos da Obesidade.

Compreendermos, a partir de uma visada interseccional, que as opressões, entre elas, a gordofobia, são marcadores da diferença distintos, complexos e em reiterada disputa: “[...] não há hierarquia de opressões, mas conjunturas relacionais que definem o funcionamento e os efeitos das estruturas” (Carrera, 2021, p. 3). No entanto, é importante ressaltar, como nos lembra Akotirene (2021), que a gordofobia é um preconceito emergente e tentar equipará-la com opressões relacionadas à raça, por exemplo, “[...] significa desconsiderar o racismo como uma estrutura de dominação documentada em pelo menos 4 mil anos de existência” (Akotirene, 2021, p. 38).

Ao trazer essa compreensão do preconceito para o contexto da pesquisa, imagem corporal e status social estão diretamente relacionados, e o corpo se configura como “[...] a primeira imagem que se manifesta, revelando nosso status socialmente.” (Jimenez-Jimenez, 2020, p. 90). Nesse contexto, as relações de trabalho também são determinadas por parâmetros físicos e estéticos que não abarcam, necessariamente, questões de qualificação e competência (Estevão-Rezende; Nascimento; Alves, 2018). Em resumo, a aparência incide sobre julgamentos morais e significados sociais que são atribuídos às pessoas gordas nos diferentes espaços sociais que elas ocupam (Vilhena; Medeiros; Novaes, 2005).

Tal hierarquização se fundamenta em estereótipos que atribuem valores dicotômicos às pessoas gordas e magras: “[...] corpos esguios estão atrelados à vitalidade e à formosura, enquanto corpos ‘obesos’ são compreendidos como uma mazela específica, se mostrando como um perigo para a toda sociedade e seu bem-estar, levando complicações para o ambiente laboral” (Soares; Santos, 2020, p. 293). Nesse contexto, a beleza e a magreza se constituem como valores sociais na sociedade contemporânea: “O cuidado com a boa forma não é motivado apenas pela saúde, mas também pela boa aparência física, o prestígio social de ostentar um corpo magro, persistência, determinação, e por se enquadrar no estereótipo ditado pela mídia e aceito pela sociedade” (Flor, 2009, p. 272).

Ainda sobre a visão adotada neste trabalho, construímos nossas reflexões com base no entendimento da gordura enquanto símbolo de estigma (Goffman, 1988; Jimenez-Jimenez, 2020), situação social em que

a pessoa é lida como anormal. Por isso, acaba por ser excluída da sociedade e privada de seus direitos, também, no ambiente organizacional. Esse processo se dá de maneira diferente para mulheres e homens, já que a gordofobia é também uma questão de gênero (Jimenez-Jimenez, 2020; Arruda, 2021).

Em uma sociedade heteronormativa e patriarcal, são as mulheres as que mais sofrem com os processos de opressão relacionados ao controle do corpo. “Isso porque uma vez que em um modelo colonial, heteronormativo e patriarcal de sociedade – como é a brasileira – a vigilância ideológica em relação ao comportamento da mulher, inclusive ao controle sobre seu corpo como forma até de punição, torna-se naturalizada” (Arruda, 2021, p. 31-32).

Propomos o entendimento da gordofobia a partir de seis eixos estruturantes: patologização, acesso/acessibilidade, desumanização/animalização, linguagem, representações sociais e midiáticas e pressão estética. A *patologização* do corpo gordo é o entendimento de que toda pessoa gorda é, somente com base em sua aparência, doente; a *falta de acesso/acessibilidade* diz respeito ao direito de ir e vir, de consumir e de ocupar espaços físicos e de poder. Do consumo da moda, por exemplo, à falta de acessibilidade com cadeiras, catracas de ônibus e aparelhos médicos que não comportam ou não suportam o corpo gordo. A *desumanização/animalização* se faz presente por meio de xingamentos que desumanizam a pessoa gorda ao nomeá-la como “baleia”, “hipopótamo”, entre outros. Já a linguagem, quando não escancara a sua gordofobia por meio de discursos de ódio, opera com eufemismos como “gordinha” e “fofinha”.

As representações sociais e midiáticas estereotipantes hegemônicas relacionam a pessoa gorda à inabilidade e à indolência (Melo; Farias; Kovacs, 2017). Na mídia, reduzem esses sujeitos a papéis cômicos, personagens secundários e àquilo que é feio, patético, errado, entre outros (Arruda, 2021). Por fim, a *pressão estética* refere-se à maneira como o padrão de beleza se impõe em nossa sociedade. Apesar de sabermos que pressão estética e gordofobia não são a mesma coisa (Jimenez-Jimenez, 2020; Arruda, 2021), é inegável que a gordofobia também tem a sua dimensão estética, uma vez que esses corpos se distanciam do padrão de

beleza contemporâneo ancorado aos valores de branquitude, magreza e juventude.

Padrão de beleza e mercado de trabalho

Para compreendermos como o eixo estruturante da gordofobia, a *pressão estética*, se faz presente no mercado de trabalho, é preciso, primeiramente, refletirmos sobre como a beleza se configura como um dos valores, “[...] referências culturais que controlam relações intersubjetivas, evidenciando regras, modos de conduta e expectativas morais que incidem sobre suas práticas, ou seja, mostrando ‘o que seria melhor fazer’” (Coêlho; Corrêa, 2014, p. 201), da sociedade contemporânea.

Como um valor social, a beleza se torna algo almejável, que influencia no reconhecimento e no lugar que a pessoa ocupa na sociedade. “O cuidado com a boa forma não é motivado apenas pela saúde, mas também pela boa aparência física, o prestígio social de ostentar um corpo magro, persistência, determinação, e por se enquadrar no estereótipo ditado pela mídia e aceito pela sociedade” (Flor, 2009, p. 272). Tal arranjo social não se constitui de maneira diferente no ambiente laboral, já que a beleza também influencia na vida profissional das pessoas. “Esta biopolítica normatiza corporalidades, gêneros, formas de ser/agir, padrões de beleza e funciona como mecanismo de inclusão e exclusão na vida social e, por conseguinte, no mercado de trabalho” (Estevão-Rezende; Nascimento; Alves, 2018, p. 59).

Essa dinâmica de inclusão e exclusão em razão da aparência também é ratificada pelos resultados de diversos estudos. De acordo com a pesquisa “Opinion box: Pesquisa Beleza, saúde e bem estar” (Salgado, 2022), no quesito “Situações causadas pela pressão dos padrões de beleza”, 70% dos respondentes já se sentiram prejudicados no trabalho por causa de sua aparência. Em outra pesquisa, “A Contratação, a Demissão e a Carreira dos Executivos Brasileiros” (2009), da Catho, realizada com mais de 31 mil executivos no Brasil, a aparência aparece como requisito para contratação, estando à frente de critérios como resultado de testes e fluência em outro idioma. Nesse contexto, explicam Estevão-Rezende, Nascimento e Alves (2018), muitas vezes a qualificação profissional e a

competência são colocadas em segundo plano, uma vez que as relações de trabalho, em especial em algumas áreas, como promoção de eventos, vendas e atendimento ao público, são delineadas com base em critérios estéticos.

Na área de produção de eventos, por exemplo, há um padrão a ser seguido, que é denominado como “Mulher AA”: altas, brancas e magras. “Ou seja, além de adquirir um valor real/simbólico a beleza também codifica e fragmenta a mulher: existem as mulheres AAs e as outras mulheres” (Estevão-Rezende; Nascimento; Alves, 2018, p. 66). Nesse contexto, aquelas que fogem a esse padrão, como gordas e negras, entre outras, são preteridas nas empresas para essas funções.

Para piorar, além de cobrar cuidados com o visual, o ambiente corporativo julga, em muitos casos, características como cabelo, pele, tipo físico e personalidade. Sofrem com isso certos perfis de mulheres: as que não têm um estilo “feminino” de se vestir, as gordas, as que assumem o cabelo afro ou adotam rastafári ou dread, as que têm piercing e tatuagens, entre outras (Correio Braziliense, 2016).

A denominação “Mulher AA” é representativa sobre como há um forte demarcador de gênero e tratamentos diferenciados dados aos homens e às mulheres quando falamos sobre padrão de beleza e, de modo específico, sobre a imposição desse ideal no contexto dos ambientes organizacionais.

Como aqui discutido, esses modelos de beleza/modos de ser/comportamentos estão ancorados em mecanismos de controle sobre os corpos; de uma sociedade patriarcal, em que mulheres são consideradas inferiores e seus corpos objetificados. Trata-se, ainda, de um biopoder intensificado pelo consumo funcionando numa imposição de normativas construídas que, por meio das tecnologias da informação e da indústria da beleza, (re)cria padrões sobre o corpo da mulher. Ora, sustentado por um sistema histórico reforçado pelas instituições, naturalizado pela socialização e pela mídia (Estevão-Rezende; Nascimento; Alves, 2018, p. 72).

Portanto, ao falar sobre padrão de beleza estamos, na verdade, problematizando expectativas sociais que determinam os papéis, os comportamentos e os lugares que devem e podem ser ocupados pelas

mulheres, se constituindo, assim, como uma forma de controle social em um contexto patriarcal (Wolf, 2018).

Após abordar minimamente o modo como o padrão de beleza baliza as relações laborais e atinge todos aqueles que de alguma(s) maneira(s) não correspondem a esse ideal — como pessoas gordas, negras, com deficiência, 50+, entre outras —, voltamos o nosso olhar, a partir de agora, para as corporalidades gordas e sua inserção no mercado de trabalho.

Gordofobia e mercado de trabalho

Sabemos que a gordofobia é um preconceito que é constituído e se impõe a partir de estereótipos que atribuem às pessoas gordas características negativas. “Isso se deve a uma construção que corpos esguios estão atrelados à vitalidade e à formosura, enquanto corpos obesos³ são compreendidos como uma mazela específica, se mostrando como um perigo para a toda sociedade e seu bem-estar, levando complicações para o ambiente laboral” (Soares; Santos, 2020, p. 293). Na pesquisa “Gordofobia e mercado de trabalho no contexto brasileiro: resultados preliminares” (gráfico abaixo), as características mais comuns atribuídas às pessoas gordas são a lentidão, o desleixo e a inatividade, sendo a falta de profissionalismo a característica com menos ocorrência.

Os estereótipos fomentam a construção dos vieses inconscientes, entendidos como preconceitos implícitos que se colocam como um pressuposto ou crença e influenciam em todas as relações sociais, inclusive as laborais (Asana, 2021).

Se não forem devidamente abordados, esses vieses podem ter um impacto negativo na cultura de trabalho e na dinâmica da equipe de uma empresa. Embora tais vieses estejam por todos os lados, é possível reduzir o seu impacto com atenção e esforço deliberados. Estar ciente e compreender os diferentes tipos de vieses pode ajudar você a encontrar formas de combatê-los (Asana, 2021).

3. Apesar de compreendermos que a denominação “obeso” e os demais termos médicos como “sobrepeso”, “acima do peso” etc., são expressões que patologizam os corpos gordos e, nesse sentido, vão de encontro à perspectiva adotada neste capítulo, mantivemos o termo no caso das citações diretas, em respeito à fidelidade das referências.



Gráfico 1: Estereótipos da pessoa gorda
Fonte: Elaborado pela autora.

Entre os vieses inconscientes, damos relevo aqui ao viés de “favoritismo em razão da aparência” no qual as pessoas gordas estão incluídas, já que “Este viés se refere ao favoritismo e criação de estereótipos positivos de indivíduos que são considerados mais atraentes” (Asana, 2021). Tais vieses se colocam em todas as etapas da vida profissional da pessoa gorda, iniciando com o processo de seleção e contratação.

De acordo com estudo da Catho (2009), os níveis de objeção a profissionais gordos demonstram a dificuldade encontrada por essas pessoas antes mesmo de fazerem parte de uma organização, como é possível observar no gráfico abaixo. Independentemente do nível hierárquico, mais da metade das lideranças terá algum impedimento no momento de contratar pessoas gordas.

	Nenhuma objeção	Pouca objeção	Muita objeção
Presidente, diretor	31,4%	52,8%	15,8%
Gerente, supervisor	40,8%	48,9%	10,4%

Tabela 1: Objeções para contratação - pessoas gordas
Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da Pesquisa Catho (2009).

Na pesquisa “Obesidade e a gordofobia –Percepções 2022”, da Associação Brasileira para o Estudo da Obesidade e Síndrome Metabólica (Abeso) e da Sociedade Brasileira de Metabologia e Endocrinologia (SBEM), 85,3% dos participantes relataram ter sofrido constrangimento por causa do seu peso. Quando questionados sobre os locais em que vivenciaram esses constrangimentos, 54,7% dos entrevistados relataram experimentar a gordofobia no ambiente de trabalho.

No estudo “Gordofobia e mercado de trabalho no contexto brasileiro: resultados preliminares”, perguntamos se a pessoa já sofreu gordofobia no ambiente laboral e 48% dos respondentes, quase metade dos entrevistados, disseram que já foram vítimas do preconceito (Gráfico 2).

Você já sofreu gordofobia no ambiente de trabalho atual/último emprego?

171 respostas

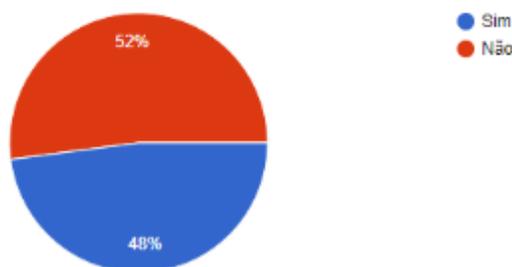


Gráfico 2: Gordofobia no ambiente de trabalho
Fonte: Elaborado pela autora.

A gordofobia ainda não é tipificada como crime no Brasil. No entanto, à medida que a pauta ganha visibilidade, aumenta o número de denúncias. Atualmente, mais de 1400 processos tramitam no Tribunal Superior do Trabalho (Tomazela, 2022).

No mercado de trabalho, a gordofobia pode ser interpretada como assédio moral, seguindo assim os trâmites já preestabelecidos. Em casos de humilhação, as ofensas podem ser interpretadas como injúria, crime contra honra, previsto no Código Penal, o que também possibilita recursos judiciais para sua defesa (Durante, 2019).

Um dos caminhos possíveis a serem adotados pela empresa, para evitar a judicialização, é a adoção de um ambiente seguro para conversas e denúncias sobre gordofobia. Mas apenas 20,7% dos entrevistados afirmaram que encontram, em sua instituição atual ou no seu último emprego, esse espaço de diálogo e acolhimento, conforme gráfico abaixo (Pergunta 1).

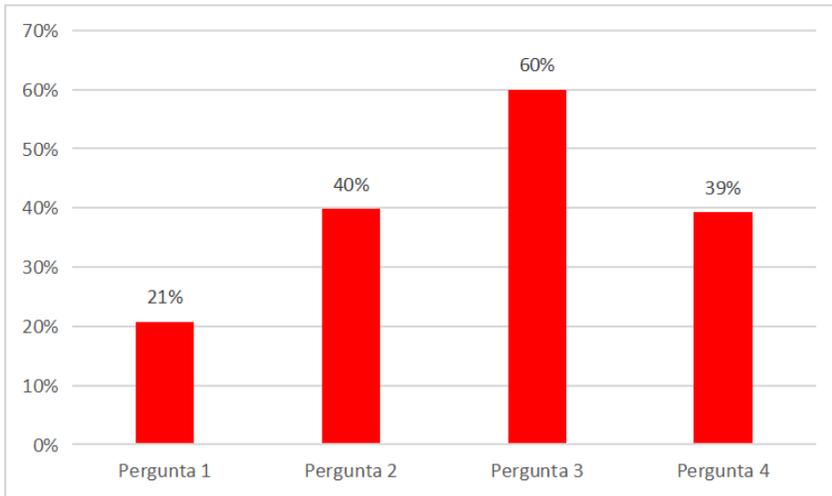


Gráfico 3: Gordofobia e mercado de trabalho no contexto brasileiro: resultados preliminares

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados da pesquisa “Gordofobia e mercado de trabalho no contexto brasileiro: resultados preliminares”.

De acordo com a Pesquisa Deloitte – Diversidade, equidade e inclusão nas organizações – 2021,

O maior esforço no preenchimento de vagas do que no desenvolvimento do profissional acaba por resultar na falta de representatividade dos grupos minorizados em cargos de liderança e, consequentemente, em um gargalo para a transformação cultural e a condução de práticas e políticas inclusivas (Deloitte, 2021).

Dessa forma, o número de líderes gordes é um importante indicador sobre as práticas de Diversidade e Inclusão de uma empresa. O Gráfico

2 (acima, Pergunta 2) mostra que apenas 39,8% dos entrevistados já tiveram alguma liderança gorda ao longo da sua trajetória profissional.

Além dessa falta de representatividade, quando pessoas gordas alcançam funções de liderança, elas ainda enfrentam a diferença na remuneração, se comparamos com indivíduos magros: “Dessa forma, diretores, supervisores, gerentes e até presidentes obesos levam prejuízos ao exercerem suas funções simplesmente por terem uma figura diferente daquela construída pela sociedade como a adequada” (Soares; Santos, 2020, p. 295).

Os resultados da pesquisa “Gordofobia e mercado de trabalho no contexto brasileiro: resultados preliminares” refletem essa dificuldade encontrada pelas pessoas gordas na busca por uma colocação profissional, quase 60% dos entrevistados afirmaram que já se sentiram prejudicados em algum processo seletivo para emprego apenas por ser uma pessoa gorda (Gráfico 3, acima, Pergunta 3). Na mesma pesquisa, 39,2% dos entrevistados relataram que já foram prejudicados na distribuição de funções na empresa ou em oportunidades de promoção, ao longo de sua vida profissional, por serem pessoas gordas (Gráfico 3, acima, Pergunta 4), o que reforça que a gordofobia não se faz presente somente nos processos de contratação, mas em todas as etapas da vida profissional, como nas oportunidades de promoção e nos salários.

No estudo da Catho (2009), 65% dos executivos manifestaram que preferem não contratar pessoas gordas. Ainda segundo a pesquisa, as pessoas magras também recebem mais: cada ponto do Índice de Massa Corporal (IMC) equivale a perda de 92 reais por mês (Piai, 2021). A realidade nos mostra o mesmo problema. A renda auferida por pessoas com obesidade é comprovadamente menor do que a de pessoas sem obesidade, principalmente entre as mulheres. Segundo os autores, mulheres gordas recebem menos que a média em países de primeiro mundo como Grã-Bretanha, Estados Unidos e Finlândia (Soares; Santos, 2020).

Enfim, o indivíduo obeso que busca seu espaço no mercado de trabalho já tem uma árdua batalha mesmo antes da contratação, uma vez que o fato de estar com sobrepeso não é bem-visto pelos entrevistadores. Depois da contratação, enfrenta uma realidade igualmente dura, já que recebe um salário menor em comparação aos indivíduos

que não possuem sobrepeso. Como se não bastassem tais atitudes, a pessoa com obesidade sofre com atitudes abjetas de assédio moral não só por parte de seus empregadores, mas também de seus colegas de trabalho. (Soares; Santos, 2020, p. 297)

Sobre as vivências gordofóbicas experienciadas pelas pessoas gordas no mercado de trabalho, a pesquisa “Gordofobia e mercado de trabalho no contexto brasileiro: resultados preliminares” mostra que, no que se refere à patologização, aquela mais presente é “Ser considerada uma pessoa que se alimenta mal e/ou não pratica atividade física por ser uma pessoa gorda”, vivenciada por 80,7% dos entrevistados. Já em relação às questões sobre acesso e acessibilidade, a situação mais experienciada pelos respondentes foi não encontrar uniforme da empresa do seu tamanho, indicada por 50,3% das pessoas.

É possível apontar outras situações que caracterizam um ambiente que não acolhe os corpos gordos. Aqui, iremos destacar três mecanismos: a *elofensa*, o *body shaming* e o *food shaming*. A *elofensa* é um termo novo que surgiu em meados de 2016 e atualmente, é “[...] usado para definir elogios que são realizados com natureza ofensiva ou crítica. Frequentemente estão relacionados a fatores discriminatórios” (Aliant, 2023). Quando pensamos na gordofobia, a *elofensa* se faz presente por meio de comentários como: “Nossa, queria ter sua coragem de postar foto de biquíni ou de usar essa roupa”, ou “Você tem um rosto tão bonito, por que não emagrece?”.

Já o *body shaming* diz sobre o ato de ridicularizar um aspecto da aparência de uma pessoa, seja ele relacionado ao peso, à altura, ou qualquer outra característica física.

O *Body shaming*, em português, significaria algo como vergonha do corpo. Mas não uma vergonha irracional ou involuntária. Trata-se de uma vergonha causada pelo outro, a partir do olhar, do comentário e da ofensa do outro. Isso, claro, sempre existiu, mas nunca com tanta força e vinda de todos os lados de gente que nunca te viu, nunca te conheceu e nunca se dá conta do poder que a palavra tem. (Ferraz, 2019)

A ação de ridicularizar o corpo do outro está relacionada também a um contexto de controle de corpos e vigilância ideológica sobre eles,

o que no caso das mulheres se coloca de forma ainda mais severa, haja vista que fazemos parte de uma sociedade heteronormativa e dominada pelo patriarcado. No caso específico dos corpos gordos, explica Jimenez-Jimenez (2020), eles são vistos como algo público e, por isso, as pessoas se sentem autorizadas e não constrangidas para opinar e julgá-los a partir da sua aparência.

Ainda sobre os mecanismos de imposição da gordofobia, trazemos à tona o *food shaming*, ou, em livre tradução, o “fiscal do prato alheio”, prática de comentar e julgar a refeição de uma pessoa, especialmente se ela for gorda. Nesse caso, o comer em público passa a ser vigiado e constrangedor:

É o direito de se alimentar em público sem ser alvo de vigilância ou de comentários sobre como a quantidade ingerida é pequena (para uma gorda), sem manifestações de surpresa diante de pratos de salada e - o mais comum - sem o julgamento ao comer algo considerado não saudável. (Lima, 2021, p. 127)

Gordofobia e representações sociais e midiáticas

Quando falamos sobre gordofobia, a maneira como as pessoas gordas são representadas culturalmente, as *representações sociais e midiáticas*, é um eixo estruturante importante para refletirmos sobre como esse grupo é visto pela sociedade e quais estereótipos são reforçados a partir dessas representações.

No campo da representação midiática, cara aos estudos em Comunicação, o corpo gordo, uma vez que foge da normatividade arbitrária da cultura, é localizado no plano do humor: “os gordos costumam parecer ridículos” (Maranho; Contiero, 2008, p. 10). Se não é relegado ao lugar do riso, o sujeito gordo está ligado simbolicamente ao mal-estar e ao isolamento social. Essas associações são construídas pelos discursos da oralidade, mas, também, reforçadas pelas imagens midiáticas, jornalísticas e publicitárias (Carrera, 2021, p. 6).

No momento de elaborar os seus produtos comunicativos, as empresas precisam estar atentas à maneira como as pessoas gordas aparecem e se distanciar de representações com teor negativo fortemente vinculadas a esse grupo, tais como feiura, doença, repulsa, preguiça, incapacidade,

entre outras. Além disso, é preciso construir uma comunicação anti-gordofóbica que não fomente processos de invisibilidade e garanta às pessoas gordas representatividade no material que é produzido pela organização, para que esse grupo ocupe espaços de destaque e seja possível fomentar processos de identificação.

No gráfico abaixo, perguntamos se as pessoas se sentiam representadas nos produtos comunicativos produzidos pela empresa em que trabalham/trabalhavam. Em uma escala, o 1 representa “me sinto pouco representado”, e o 5 “me sinto muito representado”. Os dados reforçam a necessidade de se repensar as ações de comunicação organizacional com foco nas pessoas gordas, ressignificando, assim, a maneira como são vistas e, muitas vezes, se veem.



Gráfico 4: Representatividade nos produtos comunicativos
Fonte: Elaborado pela autora.

Além dos produtos institucionais, a comunicação de marca também precisa ser pensada com base em preceitos de Diversidade e Inclusão, atentando para o tangível e o intangível da marca. Em uma pesquisa sobre uma ação da C&A, em que a empresa divulgou no Facebook uma peça publicitária com uma modelo fora dos padrões, entendida socialmente como curvilínea, com os dizeres “Sou gorda & Sou sexy”, Carneiro e Homssi (2017) apontaram uma falta de correspondência

entre o discurso da empresa (o intangível) e a realidade experienciada pelos clientes (o tangível).

A C&A atrela a peça publicitária a uma imagem de uma moda inclusiva, que respeita e acolhe as diferenças – o intangível da marca. No entanto, ao analisar os comentários dos usuários, é possível perceber que, a prática (o tangível), não corresponde ao que é divulgado pela empresa. (Carneiro; Homssi, p. 283-284, 2017)

A discussão sobre os aspectos tangíveis e intangíveis de uma marca dialoga com a ideia de *performative inclusion*, ou inclusão performativa, trazida por Aires (2019), termo cunhado por estudiosos americanos para denominar a prática de algumas marcas que têm um discurso inclusivo, mas não uma prática inclusiva observável de forma palpável em suas ações, apenas “performando” essa inclusão com vistas ao lucro. “[...] é preciso estar atento para as marcas que dizem acolher corpos gordos, pois muitas delas estão se aproveitando do cenário inclusivo para anunciar que participam dele, mas quando observamos suas práticas de varejo constatamos que a inclusão se limita ao âmbito discursivo” (Aires, 2019, p. 197).

Também podemos pensar a inclusão performativa em diálogo com o *Diversity Washing* que afeta todas as dimensões da diversidade quando pensamos no ambiente corporativo.

[...] ocorre quando uma empresa se apropria do conceito de diversidade na sua comunicação de marca, sem, efetivamente, agir em prol dela “da porta para dentro”. Trata-se, portanto, de uma situação na qual se comunica a diversidade, mas não se tem um real comprometimento com o tema. Logo, nesses casos há uma clara dissonância entre o posicionamento da organização perante o público e a sua postura interna, dentro do ambiente corporativo (Tree, 2022).

Ou seja, todos os termos trazidos até aqui — “tangível e intangível” da marca, “inclusão performativa” e *Diversity Washing* — apontam a necessidade de uma coerência e um alinhamento entre o que a empresa diz ser e o que ela pratica quando pensamos em um posicionamento alinhado aos preceitos de Diversidade e Inclusão.

Considerações finais, ou “caminhos possíveis para um ambiente organizacional antigordofóbico”

As discussões trazidas até aqui reforçam que a gordofobia, enquanto um preconceito estrutural e institucionalizado, também se faz presente no ambiente organizacional. As pessoas gordas encontram dificuldades no processo de contratação, na ascensão profissional, já que são preteridas na distribuição de funções e/ou oportunidades de promoção, e na ocupação de cargos de liderança. Essas pessoas também não se sentem representadas nos produtos comunicativos das empresas e a maioria relata não haver um ambiente seguro para conversas e denúncias sobre gordofobia.

Ademais, as pessoas gordas vivenciam a gordofobia no seu cotidiano de trabalho e os estereótipos negativos exercem um papel central no fomento, manutenção e validação do preconceito. “No mercado de trabalho, as pessoas gordas sofrem durante a fase de contratação e, mesmo depois de contratadas, são alvo de constante humilhação e de controle de seus corpos” (Lima, 2021, p. 124). Como consequência desse cenário, elas enfrentam diferentes obstáculos o que, muitas vezes, afeta a autoestima e a saúde mental desses profissionais.

De acordo com a pesquisa “Gordofobia e mercado de trabalho: resultados preliminares”, os sintomas/doenças mais comuns, em decorrência de um ambiente organizacional gordofóbico, são o sentimento de inadequação, a ansiedade e o estresse. Apesar de ser o sintoma com menos ocorrência, a depressão foi relatada por 38,5% dos entrevistados. Essa vivência pode levar a um processo de marginalização e afetação da saúde mental do profissional gorde, como explica a psicóloga e especialista em transtornos alimentares, Gabriele Menezes.

Ela não se sentirá pertencente e os impactos psicológicos dessa violência afetam não só a saúde mental, mas muitas vezes também a física. Quando pensamos na saúde mental, podemos listar ansiedade, estresse, depressão, sentimento de negação, inadequação e até transtornos alimentares (Estadão Conteúdo, 2021).

É possível apontar alguns caminhos para a construção de um ambiente organizacional acolhedor, respeitoso e seguro para pessoas gordas. O

primeiro deles é a educação por meio da promoção de um letramento antigordofóbico: educar é fundamental. Nesse sentido, a empresa precisa estar disposta a promover ações de sensibilização e capacitação das lideranças e das equipes. Também é preciso dispor de mecanismos preventivos, com um ambiente seguro para conversas e denúncias: “[...] é de suma importância que os empregadores criem mecanismos preventivos para que o assédio moral em razão da discriminação não ocorra, proporcionando um ambiente seguro para conversas e consequentes denúncias” (Soares; Santos, 2020, p. 301).

Além da educação, essencial para os processos de transformação da cultura organizacional, é preciso propor ações práticas. As empresas precisam garantir acessibilidade, diversidade e complexidade nas representações, e fazer o óbvio: empregar pessoas gordas (UOL, 2021). No momento de planejar as ações de Diversidade e Inclusão, é necessário incluir a discriminação por peso/forma/tamanho corporal e aparência nos treinamentos e capacitações, na pesquisa de clima, no censo de diversidade e nos indicadores e metas de Diversidade e Inclusão.

Em consonância com isso, construir o entendimento comum das corporalidades gordas enquanto uma dimensão da diversidade e grupo de afinidade a ser acolhido nas empresas. Pretendemos, assim, contribuir para o desenvolvimento de políticas de diversidade e inclusão para pessoas gordas no ambiente laboral e, além disso, colaborar para a consolidação do eixo “corpos dissidentes” como uma dimensão da diversidade, para que seja possível criar um ambiente organizacional, uma comunicação e uma sociedade antigordofóbica.

Referências

ABESO; SBEM. *Obesidade e a Gordofobia: Percepções 2022* – Pesquisa Dia Mundial da Obesidade. ABESO – Associação Brasileira para o Estudo da Obesidade e da Síndrome Metabólica; SBEM – Sociedade Brasileira de Metabologia e Endocrinologia, 2022. Disponível em: https://abeso.org.br/wp-content/uploads/2022/06/ebook_gordofobia-1.pdf. Acesso em: 08 nov. 2022.

AIRES, Aliana Barbosa. *De gorda a plus size: a moda do tamanho grande*. Barueri: Estação das Letras e Cores, 2019.

AKOTIRENE, Carla. *Interseccionalidade*. São Paulo: Sueli Carneiro; Pólen, 2021.

ALIAN.T. O que é “elofensa” e qual a relação dela com o canal de denúncias? *Aliant*, 2023. Disponível em: <https://www.aliant.com.br/conteudos/o-que-e-elofensa/#:~:text=Mas%20o%20que%20%C3%A9%20uma,tem%20um%20qu%C3%AA%20de%20ofensa%E2%80%9D>. Acesso em: 15 abr. 2023.

ARRUDA, Agnes. *O peso e a mídia: as faces da gordofobia*. São Paulo: Alameda, 2021.

ASANA. Vieses inconscientes a superar a fim de promover uma cultura de inclusão. *Asana*, 2021. Disponível em: <https://asana.com/pt/resources/unconscious-bias-examples>. Acesso em 19 abr. 2023.

CARNEIRO, Dayana Cristina Barboza. Pesquisa Gordofobia E Mercado De Trabalho No Contexto Brasileiro: Resultados Preliminares. *Anais da Pesquisa Gorda: ativismo, estudo e arte*. Anais... Rio de Janeiro, UFRJ, 2022. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/congressopesquisagorda2022/511427-PESQUISA-GORDOFOBIA-E-MERCADO-DE-TRABALHO-NO-CONTEXTO-BRASILEIRO--RESULTADOS-PRELIMINARES>>. Acesso em: 18 abr. 2023.

CARNEIRO, Dayana Cristina Barboza; HOMSSI, Aline Monteiro (Org.). Comunicação de marca e gordofobia: o caso C&A no Facebook. *Tempos de rupturas: críticas dos processos comunicacionais*. Ouro Preto: Universidade Federal de Ouro Preto, 2017.

CARRERA, Fernanda. Para além da descrição da diferença: apontamentos sobre o método da roleta interseccional para estudos em Comunicação. *Liinc Em Revista*, v. 17, n. 2, e5715, 2021. Disponível em: <http://revista.ibict.br/liinc/article/view/5715> Acesso em: 1 out. 2022.

CATHO. Pesquisa A Contratação, a Demissão e a Carreira dos Executivos Brasileiros. *Catho*, 2009. Disponível em: <http://img.catho.com.br/site/pesquisas/pdf/pesquisa-dos-executivos-2009.pdf>. Acesso em: 01 out. 2022.

CERQUETANI, Samantha. *Food shaming*: julgar o prato alheio pode provocar transtornos alimentares. Disponível em: <https://www.uol.com.br/vivabem/noticias/redacao/2022/07/07/food-shaming-julgar-o-prato-alheio-pode-provocar-transtornos-alimentares.htm>. Acesso em 15 abr. 2023.

COÊLHO, Tamires Ferreira; CORRÊA, Laura Guimarães. Normas e valores. In: FRANÇA, Vera Veiga; MARTINS, Bruno Guimarães; MENDES, André Melo (Org.). *Grupo de Pesquisa em Imagem e Sociabilidade (GRIS): trajetória, conceitos e pesquisa em comunicação*. Belo Horizonte: Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas – PPGCom – UFMG, 2014.

CORREIO BRAZILIENSE. Mercado é preconceituoso no que diz respeito ao visual dos funcionários. *Correio Braziliense*, 2016. Disponível em: <https://www.correio braziliense.com.br/app/noticia/eu-estudante/trabalho-e-formacao/2016/12/11/interna-trabalhoformacao-2019,560886/a-estetica-e-a-carreira.shtml>. Acesso em: 18 abr. 2023.

DANTAS, Lucas. Um corpo insustentável: a disputa dissidente pela permanência em sociedade. *Revista Brasileira de Estudos da Homocultura*, v. 2, n. 04, 2020.

DELOITTE. *Pesquisa Diversidade, equidade e Inclusão nas Organizações*. Deloitte, 2021. Disponível em: <https://pesquisas.lp.deloittecomunicacao.com.br/diversidade>. Acesso em: 20 set. 2022.

DURANTE, Flávia. Agora tem um guia: veja como se defender juridicamente contra a gordofobia. *Universa Uol*, 03 abr. 2019. Disponível em: <https://flaviadurante.blogosfera.uol.com.br/2019/04/03/ativista->

cria-guia-de-como-se-defender-juridicamente-contr-a-gordofobia/. Acesso em: 20 set. 2022.

ESTADÃO CONTEÚDO. Pessoas gordas se unem para enfrentar barreiras no mercado de trabalho. *Pequenas empresas & Grandes negócios*, 2021. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Emprego/noticia/2021/07/pessoas-gordas-se-unem-para-enfrentar-barreiras-no-mercado-de-trabalho.html>. Acesso em: 12 out. 2022.

ESTEVÃO-REZENDE, Alexandre; NASCIMENTO, Sarah Christina do; ALVES, Kerley dos Santos. “Você não tem o perfil dessa vaga”: padrões de beleza, gênero e relações de trabalho. *Revista Eletrônica de Ciências Sociais*, Juiz de Fora, n. 27, 2018. Disponível em: <https://www.repositorio.ufop.br/handle/123456789/11322>. Acesso em: 30 set. 2022.

FERRAZ, Ju. O peso do Body Shaming: o significado (e as nuances) da pressão estética. *Vogue*, 29 out. 2019. Disponível em: <https://vogue.globo.com/Vogue-Gente/noticia/2019/10/o-peso-do-body-shaming-o-significado-e-nuances-da-pressao-estetica.html> Acesso em: 15 abr. 2023.

FLOR, Gisele. Corpo, mídia e status social: reflexões sobre os padrões de beleza. *Revista Estudos de Comunicação*, Curitiba, v. 10, n. 23, p. 267-274, set.-dez. 2009. Disponível em: <https://periodicos.pucpr.br/estudosdecomunicacao/article/view/22317/21415>. Acesso em: 13 set. 2022.

GOFFMAN, Erving. *Estigma – notas sobre a manipulação da identidade deteriorada*. Rio de Janeiro: LTC, 1988.

JIMENEZ JIMENEZ, Maria Luisa. *Lute como uma gorda: gordofobia, resistências e ativismos*. 2020. Tese (Doutorado em Estudos de Cultura Contemporânea) – Programa de Pós-Graduação em Estudos de Cultura Contemporânea, Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT), Cuiabá, 2020. Disponível em: https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=9252612. Acesso em: 29 set. 2022.

LIMA, Vanessa Figueiredo. Gordofobia, gênero, classe, raça, sexualidade: uma questão de saúde. In: SAMYN, Henrique Marques; ARAO, Lina.

Feminismos dissidentes: perspectivas interseccionais. São Paulo: Jandaíra, 2021.

MELO, Francisco Vicente Sales; FARIAS, Salomão Alencar de; KOVACS, Michelle Helena. Estereótipos e estigmas de obesos em propagandas com apelos de humor. *Organizações e Sociedade*, v. 24, n. 81, p. 305-324, 2017.

UOL. Ações que marcas podem fazer agora contra a gordofobia. *Uol para Marcas*, 23 jun. 2021. Disponível em: <https://blog.publicidade.uol.com.br/brainstorm/5-acoes-que-marcas-podem-fazer-agora-contr-a-gordofobia/>. Acesso em: 25 out. 2022.

SALGADO, D. Padrões de beleza: pesquisa inédita revela dados exclusivos. *Opinion Box*, 2022, Disponível em: <https://blog.opinionbox.com/padroes-de-beleza/#:~:text=Beleza%2C%20Sa%C3%BAde%20e%20Bem%2Destar%3A%20sobre%20a%20pesquisa,do%20nosso%20Painel%20de%20Consumidores>. Acesso em: 02 out. 2022.

PIAI, Bruno. Por que a gordofobia é tão presente no mercado de trabalho? *RH Pra Você*, 16 nov. 2021. Disponível em: <https://rhpravoce.com.br/redacao/por-que-a-gordofobia-e-tao-presente-no-mercado-de-trabalho/> Acesso em: 12 out. 2022.

SOARES, Manuella de Oliveira; SANTOS, Raphael Prieto dos. Gordofobia e a inclusão da pessoa obesa no mercado de trabalho. *Revista de Direito do Trabalho e Seguridade Social*, v. 46, n. 214, nov./dez. 2020. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/180574> . Acesso em: 19 abr. 2022.

TOMAZELA, José Maria. Gordofobia: mais de 1.400 processos tramitam no Tribunal Superior do Trabalho. *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, 28 ago. 2022. Disponível em: <https://brasil.estadao.com.br/noticias/geral,cresce-o-numero-de-acoes-na-justica-envolvendo-alegacoes-de-gordofobia,70004138635>. Acesso em: 05 out. 2022.

TREE. Diversity Washing: o que é e como realmente valorizar a diversidade. *Tree*, 2022. Disponível em: <https://treediversidade.com.br/diversity-washing/>. Acesso em: 18 abr. 2023.

VILHENA, Junia; MEDEIROS, Sergio; NOVAES, Joana de Vilhena. A violência da imagem: estética, feminino e contemporaneidade. *Revista Mal-estar e Subjetividade*, v. 1, p. 109-144, mar. 2005. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-61482005000100006 Acesso em: 20 set. 2022.

WOLF, Naomi. *O mito da beleza: como as imagens de beleza são usadas contra as mulheres*. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 2018.

CAPÍTULO 11

Masculinidades, Comunicação e as Organizações

LEO MOZDZENSKI

Introdução

Nas últimas décadas, é possível observar o crescente número de pesquisas acadêmicas e organizacionais que buscam examinar, discutir e compreender melhor a importância do debate sobre gênero no ambiente corporativo. No entanto, como esclarecem Eccel e Grisci (2011), no que se refere especificamente à temática das masculinidades, boa parte dos estudos brasileiros que propõem abordar as questões de gênero nas relações de trabalho se concentra nas mulheres e nos obstáculos enfrentados pela inserção feminina no mercado, pela igualdade salarial e pela ocupação de posições de liderança.

Tradicionalmente, segundo Eccel e Grisci (2011), os homens são retratados nesses estudos como uma espécie de “bloco homogêneo”, enquanto a masculinidade – no singular – é vista como um atributo uniforme e naturalizado. Em contrapartida, uma série de pesquisas mais recentes tem como principal objetivo desconstruir e desnaturalizar essa abordagem consolidada de masculinidade, tensionando e problematizando essa noção a partir de uma visão mais aprofundada sobre as

múltiplas dinâmicas e expressões das masculinidades – no plural – no contexto organizacional.

O presente capítulo visa contribuir para as reflexões a respeito dessa perspectiva multifária acerca das masculinidades, investigando as variadas facetas desse fenômeno e analisando *cases* de empresas que propuseram ações práticas no dia a dia do trabalho, como a criação de workshops e grupos de conversas entre os funcionários, estimulando o combate à cultura masculinista de força e opressão.

Nessa toada, este capítulo inicia com uma apresentação das contribuições teóricas mais relevantes para o entendimento sobre as masculinidades, atentando sobretudo para a construção sócio-histórica da imagem masculina ideal com base no conceito de masculinidade hegemônica. Também são discutidas as diversas críticas recebidas pelas estudiosas feministas sobre essa perspectiva estandardizada do que é “ser homem”.

Em seguida, são contempladas produções teóricas nos campos da Administração e Gestão de Negócios, dos Estudos de Gênero, da Comunicação, entre outros, que abarquem especificamente conteúdos e questões referentes às masculinidades contemporâneas no domínio corporativo: relações de poder e dominação, competitividade, machismo, paternidade, LGBTQIAPN+fobia etc.

Por fim, a atenção se volta para a análise, discussão e aprendizados de *cases* de empresas brasileiras – como a Credits, a Klabin e a Qintess – que criaram, no próprio espaço corporativo, grupos reflexivos com líderes e colaboradores, com o propósito de debater o assunto das masculinidades e rever comportamentos e atitudes sexistas no local de trabalho.

Breve história das masculinidades

De acordo com Hearn (2007), o conceito de *masculinidade* (no singular) já se encontra relativamente bem estabelecido. Mas o conceito de *masculinidades* (no plural) é muito mais recente, datando do final da década de 1970. A palavra “masculinidade” deriva do inglês médio *masculin*, do francês médio e do latim *masculinus* (“masculino, do sexo masculino”, “pessoa masculina, homem”) e *masculus* (“macho”). Os usos

registrados de *masculino* datam do final do século XIV, como “pertencente” ou “do sexo masculino”. O uso gramatical de “masculino” é do mesmo período.

Já sentidos mais específicos – como o de ter qualidades julgadas “apropriadas” ao sexo masculino, tais como virilidade, força física e moral, energia, vigor e poder –, datam do início do século XVII. Esses significados foram elaborados para se referir a traços comportamentais e atributos éticos e valorativos tradicionalmente compreendidos como adequados para os homens, tais como independência, liderança e competitividade; ser respeitado; possuir controle emocional, raciocínio lógico e autossuficiência; manifestar agressividade; sexo desconectado da intimidade; e, acima de tudo, heterossexismo e primazia de evitar a feminilidade (Thompson Jr.; Bennett, 2017).

Na língua inglesa, o conceito de masculinidade encontra-se intimamente associado às noções de *manhood* e *manliness* (Mangan; Walvin, 1987), normalmente traduzidos como “masculinidade” e “virilidade” na língua portuguesa. A palavra *hood* significa, em tradução livre, “uma condição ou estado de ser”, ou ainda “um grupo que compartilha uma condição ou estado especificado”. Dessa forma, *manhood* denota “estado ou condição de ser homem [*man*]” ou ainda “grupo de homens de um determinado lugar e/ou com traços ou comportamentos partilhados”. Já a palavra *manliness* pode ser livremente traduzida como “qualidade de ser másculo [*manly*]” ou ainda “o conjunto de qualidades, características e habilidades consideradas apropriadas aos homens”.

Um dos primeiros passos em direção à análise moderna das masculinidades pode ser encontrado nas pesquisas antropológicas do início do século XX, entre as quais destacam-se os estudos etnográficos realizados por Bronislaw Malinowski e Margaret Mead. Em seu livro “Os Argonautas do Pacífico Ocidental”, Malinowski (1978 [1922]) investiga a cultura dos habitantes das ilhas Trobriand, salientando a importância da masculinidade na construção da identidade social e cultural dessa comunidade. Já em “Sexo e temperamento em três sociedades primitivas”, Mead (2000 [1935]) examina as culturas de três povos na região da Nova Guiné, observando a divisão de tarefas entre homens e mulheres, os papéis de gênero nas cerimônias e rituais, e a expressão de

emoções pelos membros de cada sociedade. A pesquisadora constata como a masculinidade e a feminilidade eram construídas de maneira bastante distinta em cada local.

Outra importante contribuição ao debate sobre a noção de masculinidade partiu de pesquisas nos diversos campos das chamadas áreas “psi”. Connell (1994, p. 33) sustenta que “[...] a psicanálise oferece ao pensamento moderno sobre a masculinidade um método de investigação singularmente rico, alguns princípios gerais esclarecedores e uma imensa variedade de hipóteses e *insights* específicos”. Como exemplos, Connell (1994) examina a formulação freudiana clássica do complexo de Édipo, os arquétipos junguianos (pai, menino, herói, velho sábio etc.), as teorias psicanalíticas feministas, como a da britânica Juliet Mitchell, entre vários outros estudos.

Segundo Hearn (2007), até meados do século XX, essas ideias já haviam se cristalizado socialmente nos conceitos de masculinidade e papel sexual masculino. Nas décadas de 1960 e 1970, a masculinidade era compreendida principalmente como um papel internalizado, uma identidade inata ou uma disposição social psicológica, refletindo um determinado conjunto de normas ou valores culturais — geralmente estadunidenses ou ocidentais — adquiridos através da aprendizagem dos agentes de socialização. Essas noções de masculinidade atreladas à teoria dos papéis sexuais foram alvo de críticas substantivas e conceituais a partir da década de 1960, realizadas sobretudo por teóricas feministas, como Betty Friedan (1963), Kate Millett (1970) e Gayle Rubin (1975; 1984).

Vale recordar que a teoria dos papéis sexuais consiste em uma perspectiva sociológica e psicológica que propõe a existência de diferenças fundamentais entre homens e mulheres, que se manifestam em padrões de comportamento socialmente estabelecidos (Oliveira, 2004). Essa teoria defende que os homens são natural e tradicionalmente mais agressivos, competitivos e racionalmente orientados, enquanto as mulheres são mais emocionais, passivas e afetivas. Os papéis sexuais são considerados aspectos culturais aprendidos, transmitidos pela socialização e internalizados pelos indivíduos, que os reproduzem em suas interações sociais.

Segundo Oliveira (2004), essa teoria foi amplamente criticada por muitos pesquisadores, que sublinham que ela desconsidera a diversidade de comportamentos e experiências vivenciadas pelos indivíduos, e reforça estereótipos de gênero prejudiciais. Além disso, estudos empíricos indicam que as diferenças entre homens e mulheres são muito mais sutis e complexas do que a teoria dos papéis sexuais sugere.

Ainda nos anos 1960/1970, com o desenvolvimento das teorias sobre o patriarcado, os homens passaram a ser perscrutados sob os mais diversos ângulos. Na verdade, as teorias do patriarcado compõem uma gama de variadas perspectivas teóricas que visam esclarecer como opera a estrutura social em que o poder, o controle social e a autoridade encontram-se fundamentalmente nas mãos dos homens, no que se refere às relações de gênero. Tais teorias realçam a primordialidade das relações de poder estabelecidas entre homens e mulheres, em um contexto societário patriarcal, apontando para o modo como a desigualdade de gênero é reiteradamente reproduzida e fortalecida pelas instituições sociais, pelas relações familiares, pela economia, pela cultura, pelas normas sociais, por discursos pseudocientíficos biologizantes e assim por diante.

No entanto, a partir do final da década de 1970, intelectuais feministas sugeriram que o conceito de patriarcado era demasiado monolítico, a-histórico, biologicamente determinado e desconsiderava a resistência e a agência das mulheres. De fato, as teorias do patriarcado têm sido alvo de críticas pelas teóricas feministas, que argumentam que essa abordagem pode ser limitante, uma vez que não leva em consideração outras formas de opressão e exclusão social que afetam as mulheres em diferentes níveis de intensidade.

É o que aponta, por exemplo, bell hooks (2009), ao arguir que as teorias do patriarcado são limitadas em sua análise e que é preciso ampliar o escopo da teoria feminista para incluir a interseccionalidade das opressões. Além disso, hooks (2009) sustenta que a masculinidade é uma construção social e cultural que é imposta aos homens desde a infância. A pensadora critica a ideia de que a masculinidade é inerentemente superior ou desejável em relação a outras formas de expressões de

gênero, argumentando que essa concepção contribui para a manutenção de hierarquias sociais eminentemente generificadas.

Esses diferentes debates e críticas em torno da masculinidade e/ou do papel sexual masculino e do patriarcado estabeleceram as fundações conceituais e políticas para uma abordagem contemporânea mais diferenciada das masculinidades. Com base em estudos multidisciplinares, começaram a surgir perspectivas socioconstrutivistas de vários tipos, destacando as complexidades do papel social dos homens, com base no reconhecimento das transformações sócio-históricas, das contradições, das resistências e das inter-relações das dimensões socioinstitucionais, interpessoais e intrapsíquicas. Sobretudo a partir dos anos 1980, esses estudos vêm ampliando o debate sobre o conceito de masculinidade e contribuindo para o desenvolvimento da análise social dos homens e das relações de gênero (Brod, 1987; Carrigan *et al.*, 1985; Brod; Kaufman, 1993; Connell, 1995).

Cada vez mais, portanto, a palavra “masculinidade” vem sendo empregada no plural nas diversas discussões e apresentações acadêmicas a respeito dos tipos e variações das *masculinidades*. É o caso, por exemplo, do amplo e intenso debate a respeito das masculinidades hegemônicas, cúmplices, subordinadas, marginalizadas e resistentes, tal como proposto nos textos da socióloga australiana Raewyn Connell.

A primeira discussão substancial sobre a noção de *masculinidade hegemônica* foi apresentada no artigo “Men’s bodies”, escrito por Connell em 1979 e publicado quatro anos depois na obra *Which way is up?* (Connell, 1983). A autora parte de reflexões acerca do patriarcado e do conceito gramsciano de hegemonia, concebida como o processo pelo qual um grupo social exerce sua dominação sobre outros grupos, não apenas por meio da coerção ou da força, mas também por meio da construção de consensos e da influência cultural.

De acordo com Sobral e Ribeiro (2020), Gramsci argumenta que a hegemonia é fundamental para a manutenção do poder em uma sociedade, pois permite que um grupo possa governar não só pelo uso da violência, mas também pela produção e disseminação de ideias e valores que se tornam dominantes na cultura e na sociedade como um todo. Dessa forma, a hegemonia pode ser vista como um processo de cons-

trução de poder que envolve tanto aspectos políticos quanto culturais, e que se dá por meio da disputa por significados e valores na sociedade.

Na leitura de Connell (1983), essa ideia de hegemonia também poderia ser aplicada à noção de masculinidades, no âmbito do sistema patriarcal das relações de gênero. Para tanto, era necessário inicialmente contrapor-se às perspectivas biologizantes sobre a masculinidade, que se pautam principalmente em elementos anatômicos e fisiológicos do corpo dos homens (Morais; Oliveira Filho, 2019). Nesse sentido, Connell (1983, p. 30) assevera que

[...] a incorporação da masculinidade no corpo é um processo social, cheio de tensões e contradições; que mesmo a masculinidade física é histórica, e não um fato biológico... constantemente em processo, constantemente constituído em ações e relações, constantemente implicado em mudanças históricas (Connell, 1983, p. 30).

Em contrapartida, no artigo “Towards a new sociology of masculinity”, Carrigan, Connell e Lee (1985) empregam o conceito de hegemonia para aludir a uma suposta condição “natural” dos homens, isto é, a uma presumida inatidade do comportamento masculino. Essa noção foi reformulada por Connell na obra “Masculinities”, na qual define a masculinidade hegemônica como “[...] a configuração de uma prática de gênero que incorpora a resposta aceita para o problema da legitimidade do patriarcado, que garante (ou que se ocupa em garantir) a posição dominante dos homens e a subordinação das mulheres” (Connell, 1995, p. 77).

Em que pese sua importância para os estudos de gênero, a noção de masculinidade hegemônica tem sido alvo de diversas críticas nesse campo de pesquisa. Uma das principais ressalvas diz respeito à sua pretensão de universalidade, ou seja, ao fato de que esse conceito se baseia em uma concepção universal de masculinidade, desconsiderando as variações culturais e históricas que permeiam a construção da identidade masculina. O conceito de masculinidade hegemônica pode ser aplicado apenas a algumas culturas ocidentais, nas quais a hierarquia entre os gêneros é mais clara e a construção da identidade masculina é mais evidente. Em outras culturas, a masculinidade pode ser cons-

truída de formas diversas, não necessariamente relacionadas ao poder e à dominação (Cornwall; Lindisfarne, 1994).

Outra crítica importante ao conceito de masculinidade hegemônica é a sua tácita simplificação da complexidade das relações de poder entre homens e mulheres. Schippers (2007) argumenta que a masculinidade não é uma categoria monolítica, mas sim um campo de tensões e conflitos, que envolve diferentes formas cambiantes de masculinidades, algumas mais dominantes e outras mais subalternas. Além disso, a relação entre masculinidade e poder não é unidirecional, ou seja, não se limita à dominação masculina sobre mulheres, mas também inclui homens que se sentem pressionados a se adequar a um modelo de masculinidade dominante. Sem contar com a dominação masculina sobre pessoas que não se identificam necessariamente nem como homens nem como mulheres, tais como pessoas não binárias, agêneras, transmasculinas e travestis, por exemplo.

Diante das críticas, R. Connell e seu colega James W. Messerschmidt (2005) propõem uma revisão do entendimento da masculinidade hegemônica e a definem como um construto social e cultural em constante transformação, que transcende o ideal de uma forma estática de masculinidade individual, operando em diversas esferas da vida. Além disso, para os autores, nem todos os homens performatizam essa masculinidade, já que esta não é uma categoria que descreve universalmente valores masculinos.

Assim, a masculinidade hegemônica deixa de ser concebida como um atributo inato de todos os homens e passa a ser compreendida como uma construção sociocultural e histórica, que pode variar conforme o contexto social e a posição discursiva assumida pelos sujeitos em uma dada situação comunicativa. A depender do lugar, da conjuntura social e dos indivíduos interactantes, essa masculinidade pode, portanto, ser reproduzida, reforçada, negociada ou mesmo rejeitada e subvertida.

Também é possível estabelecer um contraste entre o ideal masculino na modernidade e na pós-modernidade. Vale recordar que a pós-modernidade é uma noção (controversa) do campo da Sociologia histórica, empregada para denominar o nosso atual estágio sociocultural e estético, marcado pelo fim das “grandes narrativas”, pela crise

das ideologias no mundo ocidental no fim do século XX e pela ruptura do apelo à “razão” como explicação da realidade por meio de esquemas totalizantes (Lyotard, 2009). Na pós-modernidade, passa-se a se questionar a concepção até então predominante de que “aos homens cabiam as certezas, a inscrição no espaço público como lugar de fala e reconhecimento; às mulheres, o privado” (Mess, 2005, p. 153). De acordo com Cabistani (2005, p. 71):

Na modernidade o lugar da masculinidade era aparentemente definido em contraste com a feminilidade, mas hoje, tempo que alguns autores nomeiam como modernidade tardia e outros como pós-modernidade, quando há um compartilhamento da esfera pública por homens e mulheres, a diferença não pode mais ser demarcada nesse campo [diferença sexual] (Cabistani, 2005, p. 71).

Por fim, entre as críticas mais recentes a essa noção estandardizada de masculinidade, também cabe mencionar as relevantes contribuições dos estudos latino-americanos, que agregam ao tema matizes feministas do sul-global, interseccionais e decoloniais. Segundo essa perspectiva, a dominação masculina tem sido cada vez mais contraposta e estamos atualmente em um período de crise da masculinidade tradicional, em que o poder originalmente garantido aos homens, embora ainda prevaileça, enfrenta inúmeras críticas em nosso cotidiano, caracterizando-se como uma forma de dominação reacionária (Vigoya, 2018).

Masculinidades, comunicação e organizações

Ao investigarem a produção científica brasileira sobre a temática das masculinidades no campo da Administração, na primeira década do século XXI, Souza *et al.* (2012) constataram que o assunto ainda é pouco estudado nessa área de conhecimento. Segundo os autores,

A discussão de temáticas de gênero ainda é incipiente na administração. Neste sentido a maioria dos trabalhos sobre gênero dedica-se a estudar apenas feminilidade, sendo que muitos deles consideram feminilidade significando mulher, não procurando analisar a presença do feminino em homens [...]. Além disso, o tema masculinidade ainda é pouco explorado de forma crítica nos estudos de gênero na

administração, fato comprovado pela pesquisa bibliométrica realizada (Souza *et al.*, 2012, p. 201).

Apesar dessa lacuna, é importante mencionar alguns estudos brasileiros de destaque a respeito desse tema, a fim de melhor compreendermos que debates e reflexões atuais vêm sendo realizados acerca das questões envolvendo masculinidades, comunicação e organizações.

Em “Batom, pó de arroz e microchip: o falso paradoxo entre as dimensões masculina e feminina nas organizações e gestão de pessoas”, os pesquisadores tensionam os conhecidos antagonismos falaciosos a respeito de homens e mulheres nas empresas, analisando as implicações desses estereótipos à luz da teoria organizacional aplicada à análise de gênero (Vasconcelos; Vasconcelos; Mascarenhas, 2004). Segundo esses paradigmas tradicionais, a estrutura burocrática formal das corporações frequentemente expressa valores ligados a uma racionalidade e uma assertividade instrumentais de cunho masculino, ao passo que a dimensão feminina é muitas vezes tachada de incoerente e inconsistente.

Com o objetivo de evidenciar essa tensão, Vasconcelos, Vasconcelos e Mascarenhas (2004) apresentam um estudo de caso de uma empresa multinacional de alta tecnologia. Na pesquisa, os autores observam inicialmente a importância da aceitação e do acolhimento de comportamentos socialmente rotulados como “irracionais”. Além disso, também é salientado o valor da criação de espaços de expressão identitária, como formas de se garantir um funcionamento adequado e efetivo em uma estrutura de trabalho muitas vezes rígida e impessoal. Por fim, o estudo argumenta que um equilíbrio dinâmico e saudável entre as dimensões masculina e feminina nas organizações somente poderá ser alcançado mediante a adoção de políticas de diversidade e inclusão, as quais possibilitem a realização plena do potencial individual dos colaboradores, em consonância com os objetivos coletivos.

Por sua vez, em “Relações de gênero nas organizações: um estudo no setor de vendas de veículos”, Boas, Paula Neto e Cramer (2003) propõem averiguar se o atual discurso de igualdade e neutralidade de gênero nas organizações está de fato sendo posto em prática. Para tanto, o estudo examina como ocorre a construção das relações de gênero no ambiente

organizacional de vendas de uma concessionária de veículos, lançando mão da teoria das representações sociais, que une a teoria das organizações à psicologia social. Os pesquisadores constatam que, embora a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres seja um objetivo dos novos processos organizacionais, ainda persiste a ideia de uma construção de gênero baseada nas tradicionais diferenças entre os sexos — tarefas masculinas x femininas —, o que muitas vezes resulta na falta de respeito pela singularidade de cada pessoa trabalhadora.

Já a pesquisa intitulada “Contestações sobre o masculino no contexto do trabalho: estudo pós-modernista em mineradoras e siderurgias” (Souza; Bianco; Junquilha, 2015) busca compreender como os antigos modelos culturais masculinos nos espaços organizacionais vêm enfrentando a “crise do masculino” na contemporaneidade. Para tanto, foram entrevistadas pessoas que trabalham no setor minerossiderúrgico na cidade de Vitória (ES), procurando-se entender como se manifestam as mudanças relacionadas à percepção da masculinidade sob a ótica de trabalhadores heterossexuais e homossexuais, e as implicações dessa nova realidade na organização do trabalho entre homens e mulheres.

Souza, Bianco e Junquilha (2015) apontam para a existência de mudanças em relação à divisão de trabalho entre homens e mulheres, destacando, contudo, que essas transformações ocorrem de forma mais acentuada na vida privada do que no ambiente profissional. Nas entrevistas analisadas, observa-se que o grupo formado por mulheres, homens gays “efeminados” e homens heterossexuais “que apresentam atributos femininos” é geralmente associado a uma incapacidade laboral para executar certas atividades, demonstrando a perpetuação de estereótipos de gênero estigmatizantes, bem como da LGBTQIAPN+fobia nesse meio.

Ainda segundo Souza, Bianco e Junquilha (2015), a masculinidade desempenha um papel importante na produção de diferenças no âmbito social, econômico e institucional, fazendo com que cargos de decisão e direção sejam considerados mais adequados para aqueles que produzem e performatizam uma masculinidade estandardizada. O estudo sublinha que os modelos tradicionais de masculinidade ainda são valorizados no ambiente de trabalho, o que deprecia o feminino e cria hierarquias não

só entre homens e mulheres, mas também entre os próprios homens (homens hétero x gays; héteros masculinos x héteros com “traços femininos”). Os autores concluem que, em consequência disso, poucas mulheres e poucos homens gays são contratados para exercer cargos técnicos e de liderança, evidenciando-se preconceitos e discriminações de gênero e sexualidade no setor minerossiderúrgico capixaba.

Trazendo-se agora a discussão especificamente para o campo da comunicação, o artigo “Soldadinhos-de-chumbo e bonecas: representações sociais do masculino e feminino em jornais de empresas” (Corrêa *et al.*, 2007) examina a construção midiática das representações de gênero em jornais de circulação interna de duas empresas mineiras. Uma das empresas possui seu setor operacional majoritariamente composto por homens, enquanto a outra possui maioria feminina. Corrêa *et al.* (2007) partem da premissa de que as representações sociais constituem um elemento importante para os estudos organizacionais, na medida em que possibilitam examinar as interações dos sujeitos que afetam o desempenho e os resultados da corporação.

Metodologicamente, Corrêa *et al.* (2007) investigam a produção dessas representações a partir da linha editorial, da diagramação e da linguagem dos jornais internos, recorrendo aos preceitos da Análise do Discurso e observando a recorrência das seguintes temáticas: assuntos femininos, assuntos masculinos, relações de poder e competitividade. Em sua conclusão, os autores evidenciam que ambos os jornais internos — que receberam os nomes fictícios de Vênus (o da empresa predominantemente feminina) e Marte (o da empresa predominantemente masculina) — auxiliam na disseminação do discurso machista da alta gerência. Ambos reproduzem representações de gênero preconceituosas sobre os papéis sociais e os padrões de comportamento preestabelecidos para homens e mulheres na sociedade:

Notou-se que os jornais das duas empresas disseminaram ideias de como homens e mulheres se devem comportar, pensar e viver socialmente. Reitera-se, pois, por meio da pesquisa realizada no Jornal Vênus, [...] [que] as publicações de expressão popular, dirigidas ao público feminino, acabam transformando-se em um reflexo da vida cotidiana, da economia doméstica, das relações sociais, dos sonhos, dos desejos e das frustrações das mulheres contemporâneas. Por ou-

tro lado, no Jornal Marte, reproduz-se o papel dos homens na sociedade como indivíduos racionais e potentes, com o comportamento pautado na energia e competitividade, verificando-se um complexo jogo de poder como modelo socialmente construído e aceito.

Constatou-se, por meio da análise dos jornais, que a mulher tem acumulado funções na atualidade: mãe, esposa, amante e profissional. Apesar da suposta ‘ampliação’ do papel do homem na sociedade, o que se percebeu é que continua sendo o provedor, o responsável pelo dinheiro, pelo poder e não foi identificado o papel de ‘cozinheiro’ ou ‘dono de casa’ nos jornais analisados da empresa Marte. Essa diferença de atribuições, ou seja, as mulheres acumulando funções enquanto os homens continuam com os mesmos papéis, pode ser entendida, quando se verifica que o momento atual é de transição e as representações são influenciadas pela memória remanescente da sociedade. (Corrêa *et al.*, 2007, p. 208)

Com o propósito de questionar essa realidade e incentivar a discussão de temáticas como as diferenças de gênero, as relações de poder entre homens e mulheres, os valores da sociedade patriarcal etc., é possível constatar que grupos de reflexão sobre as masculinidades — formados sobretudo por homens — começam aos poucos a ser criados e difundidos em todo o Brasil. Tópicos sensíveis como violência doméstica, construção da identidade masculina nos dias de hoje, paternidade, alienação parental, abuso infantil, expressão de sentimentos pelos homens, estereótipos de gênero, LGBTQIAPN+fobia, entre outros, são pautados para integrar o debate entre os frequentadores desses grupos. É o que se observa, por exemplo, nos seguintes casos:

1. *Papo de Homem*: De acordo com o seu criador, Guilherme Nascimento Valadares, a proposta dos encontros do grupo é “[...] não é apenas dois dias de teorias, dados de pesquisa, práticas emocionais, meditação e roda de conversa, isso aqui é um chamado para vocês plantarem uma semente e levar adiante o movimento de transformação dos homens” (Valadares, 2018, n.p.). Em seus livros, documentários, palestras e workshops em empresas, instituições e ONGs, Valadares lança mão da ideia da “caixa dos homens” — proposta pelo escritor e ativista norte-americano

Paul Kivel nos anos 1980 — como uma metáfora sobre todas as imposições sociais prescritas aos homens (e como enfrentá-las): ter que ser sempre forte, assertivo, racional, impassível, competitivo, bem-sucedido, dominante em relação às mulheres, sexualmente ativo etc. O passo a passo detalhado para a construção de um grupo de homens em um ambiente corporativo é apresentado no site *Papo de Homem* (Valadares, 2018).

2. *Guerreiros do Coração*: Concebido pelo médico e professor universitário gaúcho Mauro Luiz Pozatti, o “[...] movimento Guerreiros do Coração transformou-se, ao longo do tempo, em uma jornada iniciática de homens em busca da inteireza do Ser” (Pozatti, s.d.). Com uma proposta mais esotérica e ritualística, o grupo realiza palestras e atividades vivenciais em seis ciclos e em vários estados brasileiros, “[...] visando à atualização de aspectos ainda vinculados ao homem-menino para o homem adulto e responsável” (Pozatti, s.d.).
3. *Homens em Conexão*: Depois de ser entrevistado no documentário “The Mask You Live In” (Newsom, 2015) e refletir como o machismo está enraizado na nossa sociedade, o psicólogo Fernando Aguiar propôs, junto a outros homens que também participaram do filme, a criação de um grupo de WhatsApp para dar continuidade à experiência vivida durante as gravações. Dessa proposta, surgiu o *Homens em Conexão*, com o objetivo de “[...] incentivar a conexão consciente entre homens, sem os usuais estereótipos e vícios de fala, criando espaços onde estejam presentes a confiança, a força e a amorosidade masculina, para assim proporcionar elementos de cura entre os participantes” (Aguiar, 2018).
4. *Casa dos Homens*: Nascido em Brasília sob o comando dos terapeutas Paolo Chirola e Lucas Nóbrega, o grupo mantém reuniões terapêuticas regulares, organiza workshops, propõe atividades de integração e partilha (fogueiras, passeios, trilhas, filmes, encontros lúdicos). A ideia é proporcionar um lugar onde os homens possam se sentir seguros, acolhidos, irmanados e sem preocupação com o julgamento alheio ao expressarem seus senti-

mentos. Também são realizadas reuniões abertas denominadas *Escambau*, que “[...] podem ser vivenciais ou palestras e permite a troca com outros profissionais e grupos de homens” (Chirola; Nóbrega, 2018).

5. *Masculinities ECC* (Educação, Comunicação e Cuidados entre Homens): O psicólogo Rafael Gonçalves idealizou o grupo com o desejo de fortalecer uma rede solidária entre homens via auto-conhecimento, práticas corporais, quebra de barreiras e reflexões sobre as múltiplas dimensões do masculino. Segundo o criador, alcunhado de “Rafa Energia”:

Uma coisa que nos perpassa enquanto homens pelo patriarcado, que os filmes, os desenhos ensinam é que nós temos de ser heróis, super-heróis, resolver o mundo, conquistar o mundo, conquistar a mulher, dominar. Infelizmente isso é um grande desafio para os homens. Existe, falo da minha vivência e de outros homens, que isso traz um peso muito grande, principalmente quando o homem é derrotado, quando ele perde. Ele entra num processo de dor, mas ele é orientado que não pode sentir dor. E entra num lugar sem saída, que pode resultar em surto, um sofrimento psíquico mais sério ou até psicossomatização e até adoecimento mais sério (Gonçalves, 2020).

Além desses projetos mais abrangentes, grupos de reflexão sobre as masculinidades também começam a ser formados no próprio ambiente corporativo, seguindo, inclusive, a proposta de Guilherme Nascimento Valadares e seu *Papo de Homem*. Empresas como a Klabin, a Quintess e a Credits, por exemplo, possuem grupos com funcionários para discutir essa temática e repensar atitudes e comportamentos discriminatórios no local de trabalho (Rodriguez, 2020).

De acordo com Ana Cristina Barcellos Rodrigues, gerente de remuneração, performance e diversidade na Klabin (empresa do setor de celulose): “Homem também é um gênero e é parte da discussão. Ele precisa fazer parte da reflexão e da solução. [...] Geralmente, o homem não se enxerga como alguém que não respeita os outros. Existe uma dificuldade inicial de se entender como parte do problema” (Rodrigues, 2020). A gestora revela que a estratégia usada pela Klabin diante dessa situação foi firmar uma parceria com a consultoria Memoh, especializada

em lidar com esse tipo de assunto. A Memoh, então, propôs a formação de um grupo reflexivo na própria empresa para que seus funcionários e colaboradores (homens) se reunissem para debater questões relacionadas ao seu universo.

No episódio n. 11 de seu podcast, a Memoh (2019) apresenta detalhadamente como é o passo a passo da metodologia proposta pela consultoria para a criação de grupos reflexivos masculinos nas empresas. Consoante Pedro de Figueiredo (2020), fundador da Memoh, é fundamental expandirmos o significado de “ser homem” nos dias de hoje, já que muito de que aprendemos foram ideias distorcidas e problemáticas de modelos de masculinidade, sobretudo no ambiente corporativo. A título de ilustração, o consultor conta que um dos participantes dos workshops da Memoh não tinha coragem de pedir ajuda aos colegas (homens), porque achava que eles o considerariam menos capaz, como alguém que não consegue resolver problemas sozinho. É uma evidência de como os próprios homens colocam-se em “caixas” incapacitantes.

Desde 2018, o grupo reflexivo de funcionários da Klabin, proposto pela Memoh, vem promovendo encontros e debates regulares no espaço da própria empresa. Um dos principais propósitos dessas reuniões é desenvolver habilidades para propiciar interações mais positivas com as colegas mulheres, mostrando a importância de coibir comentários ofensivos, cantadas, piadas discriminatórias e práticas comunicativas masculinistas como o *maninterrupting*, o *mansplaining*, o *gaslighting* e o *bropropriating*, mencionadas no capítulo deste livro. Segundo Ana Cristina Barcellos Rodrigues (2020), da Klabin, “[...] existe troca e confiança dentro do grupo para discutirem sua responsabilidade na cultura da empresa”.

Por sua vez, Leticia Fontoura Cupertino Valiente, gerente de capital humano da empresa de tecnologia de negócios Quintess, sustenta que a superação dessa cultura corporativa machista e misógina implica desconstruir um legado de longos anos de experiências que privilegiaram e encastelaram os homens. Para Valiente (2020), “[...] ao longo da vida, vamos recebendo informações que acabam por reforçar uma cultura masculinizada, de força e opressão [...]” e, assim, “[...] constantemente, escutamos comentários ou presenciamos cenas que reforçam

características supostamente ‘de homem’ – em geral, relacionadas à força física, à violência e à supressão de sentimentos”. A gestora defende a criação de grupos reflexivos como forma de estimular a comunicação e a cooperação entre colaboradores na empresa e, com isso, refrear assédios e atitudes discriminatórias.

Nesse mesmo sentido, Rossana Larronda, líder em cultura e desenvolvimento da Credits (startup brasileira do segmento de serviços financeiros), constata os benefícios e efeitos na formação de um grupo reflexivo masculino no ambiente da própria empresa:

Os homens passaram a observar a si mesmo e aos outros, ajudando a dar espaço de fala a todos ou chamando a atenção de um colega que tenha interrompido uma mulher. [...] Os líderes e colaboradores saem desses papos com vontade de serem “polinizadores”. Querem levar esses temas para dentro de casa, para as conversas de bar, para as relações entre amigos (Larronda, 2020).

Além dessas experiências bem-sucedidas de grupos de homens nas empresas Klabin, Quintess e Credits, outro ótimo exemplo desse tipo de iniciativa foi o estudo conduzido por Pinto, Meneghel e Marques (2007) com trabalhadores de uma empresa de transportes coletivos da cidade de Porto Alegre (RS). As pesquisadoras propuseram a formação de três grupos compostos por dez voluntários, todos homens adultos, heterossexuais e casados.

Inicialmente, os participantes foram questionados a respeito da violência conjugal e as repostas foram bastante entusiasmadas, compartilhando histórias de suas vivências e assumindo a responsabilidade pela agressão contra as mulheres. Entretanto, muitos deles atribuíam a culpa das situações de conflito às suas esposas, argumentado que elas é que teriam sido as reais responsáveis por iniciar as discussões. Em seguida, o grupo assistiu ao filme “Acorda, Raimundo... Acorda!” (Alves, 1990), o qual instigou uma reflexão sobre a construção das masculinidades, os papéis de gênero e a validação social do comportamento masculino. Alguns participantes relataram experiências de violência, desentendimentos e traições, mas também destacaram casos de relacionamentos matrimoniais baseados no respeito e na negociação dos conflitos.

Ao concluir a atividade, Pinto, Meneghel e Marques (2007) asseveram que os participantes avaliaram a experiência de forma positiva e sugeriram, inclusive, que o grupo fosse mantido na empresa. Na avaliação das autoras:

A reflexão acerca de questões referentes às violências no âmbito doméstico certamente contribui para a melhora da comunicação entre os homens e as mulheres. Para isto foi importante problematizar os conceitos de violência, de estereótipos de gênero, assim como da construção da identidade masculina, para referendar relações menos hierárquicas e violentas entre os casais.

A violência não pode mais ser naturalizada, nem aceita. Para isso, é importante e urgente a reflexão do agressor, para a compreensão dos diversos fatores que colaboram para que os homens pratiquem atos de violência contra as mulheres. A Psicologia, a Saúde Coletiva e a Educação em Saúde são campos disciplinares que podem contribuir no enfrentamento às violências, incluindo as de gênero, e na resolução dos conflitos entre os sexos. E isso não é tarefa muito fácil. É neste sentido que a discussão de gênero pode ser um instrumento para auxiliar na transformação de relações mais igualitárias entre homens e mulheres (Pinto; Meneghel; Marques, 2007, p. 244).

Juntamente com os campos de conhecimento citados pelas pesquisadoras — Psicologia, Saúde Coletiva e Educação em Saúde —, defendemos que as pesquisas nas áreas de Gestão, Administração, RH, Marketing, Publicidade e demais áreas que compõem o domínio corporativo também podem e devem contribuir com esse debate. Trabalhando interdisciplinarmente com os campos da Comunicação e dos Estudos de gênero, as empresas podem efetivamente se beneficiar ao trazerem para o seu *métier* discussões sobre as masculinidades contemporâneas sob a ótica da diversidade e inclusão, assegurando a construção de um ambiente de respeito e com oportunidades iguais de crescimento.

Considerações finais

Ainda que de forma tímida, grupos reflexivos sobre masculinidades nas empresas vêm começando a se formar e ampliar suas áreas de alcance. Entre as temáticas mais recorrentes, é possível mencionar

a discussão sobre as performances masculinistas violentas — não só físicas, mas também verbais, comportamentais, psicológicas, atitudinais e emocionais — (re)produzidas cotidianamente no ambiente corporativo. São ações e atitudes opressoras e sexistas observadas em nosso dia a dia no trabalho — seja em situações de assédio, seja em alegações de “foi só uma brincadeira!” — e que historicamente têm afetado mulheres e homens que não performatizam uma masculinidade estandardizada.

Além disso, esses grupos reflexivos não apenas identificam as raízes desse problema, como também buscam estratégias para reduzir ao máximo o impacto que essas condutas machistas abusivas têm provocado na dinâmica organizacional. Na luta pela equidade de gênero, esses grupos reflexivos podem contribuir, pois, para a compreensão das experiências sociais dos homens no que tange às agressões por eles vivenciadas e como eles aprenderam o que é “ser homem” nos dias de hoje. E, em seguida, imaginar táticas e soluções para vencer esse androcentrismo tóxico, objetivando criar nas empresas um espaço amigável, seguro e de respeito mútuo.

Conclusivamente, é possível apreender, portanto, os vários benefícios advindos de grupos reflexivos de homens, com efeitos positivos tanto para o ambiente corporativo quanto para a própria vida pessoal dos participantes. Ao se reunirem periodicamente para debater as novas masculinidades, papéis sexuais, relações de poder entre homens e mulheres, estereótipos de gênero, práticas comunicativas igualitárias e assim por diante, esses grupos visam acolher e propor diálogos entre líderes e colaboradores da empresa, coibindo eventuais atitudes discriminatórias e almejando sobretudo mudanças de compreensão da realidade e promoção da diversidade e inclusão nas organizações.

Referências

AGUIAR, F. Nossa história. *Homens em Conexão*, nov. 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3oL8uAd>. Acesso em: 26 abr. 2023.

ALVES, A. Acorda, Raimundo... Acorda! [1990]. *YouTube*, 27 maio 2011. Disponível em: <https://bit.ly/3naxdgl>. Acesso em: 26 abr. 2023.

BOAS, L. H. B. V.; PAULA NETO, A.; CRAMER, L. Relações de gênero nas organizações: um estudo no setor de vendas de veículos. *RAUSP Management Journal*, v. 38, n. 3, p. 219-229, 2003.

BROD, H. (Ed.). *The making of masculinities*. London: Unwin Hyman, 1987.

BROD, H.; KAUFMAN, M. (Ed.). *Theorizing masculinities*. Newbury Park: Sage, 1993.

CABISTANI, R.M.O. A liberdade de escolher entre a bolsa e a vida: (des)caminhos da sexuação. In: ASSOCIAÇÃO PSICANALÍTICA DE PORTO ALEGRE. *Masculinidade em crise*. Porto Alegre: APPOA, 2005. p. 63-72.

CARRIGAN, T.; CONNELL, R.; LEE, J. Toward a new sociology of masculinity. *Theory and Society*, v. 14, n. 5, p. 551-604, 1985.

CHIROLA, P.; NÓBREGA, L. Quem somos. *Casa dos Homens*, 31 jan. 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3RmcKiV>. Acesso em: 26 abr. 2023.

CONNELL, R. *Masculinities*. Cambridge: Polity Press, 1995.

CONNELL, R. Psychoanalysis on masculinity. In: BROD, H.; KAUFMAN, M. (Ed.). *Theorizing masculinities*. Thousand Oaks: Sage, 1994. p. 11-38.

CONNELL, R. *Which way is up?* Boston: Allen and Unwin, 1983.

CONNELL, R.; MESSERSCHMIDT, J.W. Hegemonic masculinity: rethinking the concept. *Gender & Society*, v. 19, n. 6, p. 829-859, dez. 2005.

CORNWALL, A.; LINDISFARNE, N. (Ed.). *Dislocating masculinity: comparative ethnographies*. New York: Routledge, 1994.

CORRÊA, A. M. H.; GONTIJO, M. C. L.; ASSIS, L. B.; CARRIERI, A. P.; MELO, M. C. O. L. Soldadinhos-de-chumbo e bonecas: representações sociais do masculino e feminino em jornais de empresas. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 11, n. 2, p. 191-211, 2007.

ECCEL, G.S.; GRISCI, C.L.I. Trabalho e gênero: a produção de masculinidades na perspectiva de homens e mulheres. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 9, n. 1, p. 57-78, mar. 2011.

FIGUEIREDO, P. Para apoiar inclusão, empresas e funcionários discutem “nova masculinidade” [Entrevista concedida a Diogo Antônio Rodriguez]. *UOL Economia*, 16 out. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/422wvAX>. Acesso em: 27 abr. 2023.

FRIEDAN, B. *The feminine mystique*. London: Victor Gollancz, 1963.

GONÇALVES, R. Homens têm que ser super-heróis? *Facebook Masculinities – Educação, Comunicação e Cuidado entre Homens*, 28 fev. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3LxX2Rn>. Acesso em: 26 abr. 2023.

HEARN, J. Masculinity/masculinities. In: FLOOD, M. *et al.* (Ed.). *International encyclopedia of men and masculinities*. New York: Routledge, 2007. p. 390-394. HOOKS, b. *Teoria feminista: da margem ao centro*. São Paulo: Perspectiva, 2009.

LARRONDA, R. Para apoiar inclusão, empresas e funcionários discutem “nova masculinidade” [Entrevista concedida a Diogo Antônio Rodriguez]. *UOL Economia*, 16 out. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/422wvAX>. Acesso em: 27 abr. 2023.

LYOTARD, J. F. *A condição pós-moderna*. 12. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2009.

MALINOWSKI, B.K. *Argonautas do Pacífico ocidental: um relato do empreendimento e da aventura dos nativos nos arquipélagos da Nova Guiné melanésia*. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1978.

MANGAN, J.A.; WALVIN, J. (Ed.). *Manliness and morality: middle class masculinity in Britain and America, 1800-1940*. Manchester: Manchester University Press, 1987.

MEAD, M. *Sexo e temperamento em três sociedades primitivas*. São Paulo: Perspectiva, 2000.

MEMOH. Grupos reflexivos para homens [Episódio n. 11 do podcast]. *Spotify*, set. 2019. Disponível em: <https://spoti.fi/3Hie03H>. Acesso em: 27 abr. 2023.

MESS, L.A. O Don Juan líquido ou a histerização do masculino. In: ASSOCIAÇÃO PSICANALÍTICA DE PORTO ALEGRE. *Masculinidade em crise*. Porto Alegre: APPOA, 2005. p. 152-161.

MILLETT, K. *Sexual politics*. New York: Doubleday & Company Inc., 1970.

MORAIS, L.J.O.; OLIVEIRA FILHO, P. A compreensão de masculinidade em discursos de profissionais de unidades básicas de saúde. *Psicologia e Saúde*, v. 11, n. 1, p. 155-167, jan.-abr. 2019.

NEWSOM, J. S. The mask you live in [2015]. *YouTube*, 22 fev. 2022. Disponível em: <https://bit.ly/3oKlvKg>. Acesso em: 26 abr. 2023.

OLIVEIRA, P. P. de. *A construção social da masculinidade*. Belo Horizonte; Rio de Janeiro: Ed. UFMG; IUPERJ, 2004.

PINTO, A. D. C.; MENEGHEL, S. N.; MARQUES, A. P. M. K. Acorda Raimundo! Homens discutindo violências e masculinidades. *PSICO*, v. 38, n. 3, p. 238-245, set.-dez. 2007.

POZATTI, M. L. Ser homem: a experiência rumo à individuação. *Guerreiros do Coração*, [s.d.]. Disponível em: <https://bit.ly/41MMPWT>. Acesso em: 26 abr. 2023.

RODRIGUES, A. C. B. Para apoiar inclusão, empresas e funcionários discutem “nova masculinidade” [Entrevista concedida a Diogo Antônio Rodriguez]. *UOL Economia*, 16 out. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/422wvAX>. Acesso em: 27 abr. 2023.

RODRIGUEZ, D. A. Para apoiar inclusão, empresas e funcionários discutem “nova masculinidade”. *UOL Economia*, 16 out. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/422wvAX>. Acesso em: 27 abr. 2023.

RUBIN, G. The traffic in women: notes on the “political economy” of sex. In: REITER, R.R. (Ed.), *Toward an Anthropology of women*. New York: Monthly Review Press, 1975. p. 157-210.

RUBIN, G. Thinking sex: notes for a radical theory of the politics of sexuality. In: VANCE, C.S. (Ed.), *Pleasure and danger: exploring female*. Boston: Routledge & Kegan Paul, 1984.

SCHIPPERS, M. Recovering the feminine other: masculinity, femininity, and gender hegemony. *Theory and Society*, v. 36, p. 85-107, 2007.

SOBRAL, K.M.; RIBEIRO, E.C.S. A concepção de hegemonia no pensamento de Antonio Gramsci. *Cadernos GPOSSHE On-line*, v. 3, n. 2, p. 90-106, 2020.

SOUZA, E.M.; BIANCO, M.F.; JUNQUILHO, G.S. Contestações sobre o masculino no contexto do trabalho: estudo pós-modernista em mineradoras e siderurgias. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, v. 19, n. 3 ed. esp., p. 269-287, out. 2015.

SOUZA, E.M.; MORAES, M.W.P.S.; DUARTE, P.P.P.; HIGASHI, R. A produção científica sobre masculinidade na Administração: análise dos trabalhos publicados no decênio 2001-2010. *Gestão e Sociedade*, v. 6, n. 14, p. 199-218, maio-ago. 2012.

THOMPSON JR., E.H.; BENNETT, K.M. Masculinity ideologies. In: LEVANT, R.F.; WONG, Y.J. (Eds.). *The psychology of men and masculinities*. Washington: American Psychological Association, 2017. p. 45-74.

VALADARES, G.M. Como criar um grupo de homens, um guia básico. *Papo de Homem*, 17 maio 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3He51QY>. Acesso em: 26 abr. 2023.

VALIENTE, L.F.C. Para apoiar inclusão, empresas e funcionários discutem “nova masculinidade” [Entrevista concedida a Diogo Antônio Rodriguez]. *UOL Economia*, 16 out. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/422wvAX>. Acesso em: 27 abr. 2023.

VASCONCELOS, I.F.G.; VASCONCELOS, F.C.; MASCARENHAS, A.O. Batom, pó de arroz e microchip: o falso paradoxo entre as dimensões

masculina e feminina nas organizações e gestão de pessoas. *Organizações & Sociedade*, v. 11, n. 31, p. 119-134, 2004.

VIGOYA, M.V. *As cores da masculinidade: experiências interseccionais e práticas de poder na Nossa América*. Rio de Janeiro: Papéis Selvagens, 2018.

III

Eixo Prático: utilizando ferramentas
comunicacionais e D&I

CAPÍTULO 12

O uso de Narrativas Audiovisuais como forma de aprimoramento sobre D&I nas empresas: uma visão sobre o engajamento e atração de colaboradores

MAYARA LUCIO FARCHE

Introdução

Neste artigo iremos avaliar o impacto que a construção de narrativas audiovisuais pode ter como forma de não só engajar equipes e colaboradores para entender a importância da Diversidade e Inclusão dentro de uma empresa, como também ser uma forma para atrair novos olhares externos sobre esse espaço, podendo conseguir novos talentos.

Em primeiro caso, é importante trazer conceitos primordiais sobre Diversidade e Inclusão dentro do mercado de trabalho, e como isso contribui para o desenvolvimento das empresas ao investirem nessa área. Para esse espaço, iremos analisar estudos de: Cris Kerr (2021) que traz a reflexão sobre vieses inconscientes para inclusão nas empresas; Interseccionalidade, de Patrícia Collins (2016), trazendo os pontos da importância em reconhecer e mudar sobre as desigualdades de gênero, racial e outras; e Diversidade e Identidade nas organizações, por Stella Nkomo e Taylor Cox, abordando como o processo de D&I nos espaços corporativos pode trazer melhores processos internos e externos.

Na segunda parte, haverá um aprofundamento sobre as principais narrativas audiovisuais disponíveis no mercado de trabalho, com

ascensão por exemplo de *Videocasts*, e vídeo em *Reels* ou TikTok. Aprofundaremos sobre esses gêneros e os tipos de impactos que eles podem trazer quando usados dentro do ambiente de trabalho para comunicação corporativa. Para isso, iremos aprofundar sobre isso a partir das análises das obras de Jenkins e a “Cultura da Convergência” (2015); Cristiana Freitas e Cosette Castro na obra “Narrativa Audiovisual para Multiplataforma: Um Estudo Preliminar” (2010); Elizabeth Gonçalves sobre a “Narrativa Transmídia” (2016); e André Lemos com a abordagem sobre “Cibercultura e mobilidade” (2017). Para complementar, vamos olhar também as obras sobre comunicação corporativa, envolvendo as teorias de Juarez Bahia (1995) trazendo uma introdução sobre comunicação empresarial; Paulo Nassar e Rubens Figueiredo complementando o assunto (1995); e Margarida Kunsch sobre as “Relações Públicas e Modernidade” (1997).

Em terceiro momento, vamos alinhar sobre essas narrativas em ambientes digitais interativos, principalmente quais as principais ferramentas utilizadas dentro das empresas e os alcances de conhecimento e interação que conseguem dentro de ações internas e externas. Nesse aspecto, daremos continuidade ao abordar os teóricos citados no parágrafo anterior.

Por último momento, vamos trazer uma análise específica realizada com alguns resultados de empresas que já tem programas de D&I, especificamente os programas do Magazine Luiza e do Banco Itaú, e como o uso de narrativas audiovisuais impactaram na participação dos colaboradores para aquele conhecimento e ainda acompanhar a visão que a empresa alcançou em outras plataformas digitais em relação a Diversidade e Inclusão, e partindo das análises anteriores para este estudo.

Como consideração final, queremos verificar se essas ferramentas de narrativas digitais são capazes de aumentar o engajamento e entendimento dos expectadores sobre o tema, podendo levar muito além da compreensão, mas na prática diária de mudanças no ambiente interno e externo das corporações.

Conceitos da Diversidade e Inclusão

Com a crescente conscientização sobre a importância da inclusão e diversidade nas empresas, muitos teóricos têm se dedicado a estudar o tema e a desenvolver abordagens que possam ajudar as organizações a lidar com as desigualdades existentes em seus espaços, além de refletir sobre aspectos da nossa sociedade e como melhorá-los. Neste tópico, para entendermos os principais pontos a considerar sobre Diversidade e Inclusão, refletindo principalmente no âmbito corporativo e como isso impacta outras iniciativas, iremos analisar três autores que trazem reflexões importantes sobre o tema: “Vieses Inconscientes na Gestão de Pessoas”, de Cris Kerr, “Interseccionalidade”, de Patrícia Collins, e “Diversidade e Identidade nas Organizações”, de Stella Nkomo e Taylor Cox.

Em “Interseccionalidade”, Patrícia Collins traz uma análise importante sobre a importância de reconhecer e levar em conta as múltiplas formas de opressão que as pessoas podem sofrer, como as desigualdades de gênero, raça, classe social e outras. A autora destaca que, em vários aspectos, as políticas de inclusão e diversidade nas empresas acabam por tratar essas questões de forma isolada, sem considerar como elas se interconectam e se manifestam em diferentes contextos (2021). Esse seria um ato errôneo, sabendo que se precisa estender a parte de inclusão sobre essas questões. Para ela, é importante reconhecer as complexidades desses fatores e buscar soluções que levem em conta a diversidade e as especificidades dos indivíduos.

A partir desse ponto, quando analisamos os pontos trazidos pela autora Cris Kerr, ela traz o conceito de vieses inconscientes, apresenta uma reflexão sobre como nossas percepções e julgamentos podem ser influenciados por preconceitos inconscientes que temos, por meio de informações que recebemos inclusive pela mídia (principalmente pelos meios de comunicação em massa). Segundo a autora, esses vieses podem afetar diretamente as decisões tomadas pelas empresas, como processos de seleção e promoção, e isso pode perpetuar desigualdades de gênero, raça, classe social e outras considerações (2021).

Para lidar com essa questão, a autora apresenta a ideia de adoção de medidas como a diversificação das equipes de recrutamento e a

criação de programas de treinamento para ajudar as pessoas a identificarem e combaterem seus próprios vieses. É perceptível, a partir da sua análise, que é necessário a inclusão retratada pela Patrícia Collins, por ser perceptível a necessidade de uma trajetória com aplicação, tentativas, e busca de melhorias, uma flexibilidade e entendimento que venha também do outro ponto da corporação: os colaboradores.

Adentrando ainda mais sobre a diversidade dentro do mundo corporativo, o artigo “Diversidade e Identidade nas Organizações”, de Stella Nkomo e Taylor Cox, publicado no final dos anos 1990, apresenta bem esse ponto sobre a aplicabilidade da diversidade (e identidade) nas organizações: o artigo relaciona a promoção da diversidade e inclusão nas empresas pode trazer benefícios tanto internos quanto externos (1999).

Segundo os autores, a diversidade pode trazer novas perspectivas e ideias para a empresa, além de aumentar a criatividade e inovação. Além disso, a inclusão pode ajudar a promover um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, melhorar a imagem da empresa e aumentar a satisfação dos funcionários. Porém, até o ponto em que conseguiram fazer uma leitura desse assunto dentro das organizações, foi concluído que ainda é necessário maiores aplicabilidades para mudanças de resultados. Para alcançar esses objetivos, os autores defendem a adoção de políticas e práticas que promovam a diversidade e inclusão, como a criação de programas de treinamento e a adoção de metas claras e mensuráveis, sendo compatível com as ideias analisadas por Patrícia e Cris Kerr em suas obras.

Vendo relação entre as obras analisadas, é possível refletir sobre a importância de lidar com vieses inconscientes até a necessidade de reconhecer as múltiplas formas de opressão que as pessoas podem sofrer. Além disso, elas destacam os benefícios diversos que incluem aspectos como a promoção da criatividade e inovação, a melhoria do ambiente de trabalho e da satisfação dos funcionários, o aumento da produtividade, a melhoria da imagem da empresa, o acesso a novos mercados e clientes, entre outros.

Outro aspecto é a melhora da imagem da empresa perante seus clientes e a sociedade em geral, e com as interações possíveis por meios digitais, é possível visualizar essa promoção à diversidade e inclusão e definir

este espaço como mais ético e responsável. Com isso a empresa pode atrair novos clientes e aumentar sua participação em novos mercados, além de a satisfação dos funcionários levar a uma maior retenção de talentos, o que pode reduzir os custos de recrutamento e treinamento.

Narrativas Audiovisuais: uma breve explicação

Conforme abordado dentro da análise sobre D&I, focando principalmente nas análises de Cris Kerr, vimos que a mídia é uma das formas de impacto para esses vieses, e por isso, vamos aprofundar sobre o impacto dela, principalmente nos estudos das Narrativas Audiovisuais em Multiplataformas.

Henry Jenkins é considerado o “pai” da Cultura da Convergência. Jenkins argumenta que a cultura da convergência é caracterizada pela interconexão entre as mídias e a participação ativa do público. Ou seja, o que antes, ao assistirmos um filme ou recebíamos alguma notícia, não tínhamos como participar, agora é possível não só participar, apresentar a sua opinião, mas também criar informações a partir disso.

Assim, Jenkins apresenta alguns aspectos da mídia (2015): multimídia, quando uma informação passar por várias mídias, sem alterações ou interações; crossmídia, quando essa mesma informação, muito além de passar pelas outras mídias, sua linguagem se adapta em cada uma delas para atingir um objetivo (o que podemos conhecer no marketing como “campanhas 360”); e transmídia, esse último sendo o foco do artigo, em que a informação se transforma ao passar por outras mídias, agregando informações complementares ou ainda se tornando uma nova informação. Um exemplo clássico é o surgimento do livro de E. L. James, “50 Tons de Cinza”, que começou em fóruns de fãs do filme “Crepúsculo”, sendo que esse era baseado em uma série de livros.

Analisando essas últimas informações, vemos a influência que a narrativa audiovisual tem sobre o pensamento do espectador, e com a transmídia, ele sai do papel de espectador e torna-se, também, um membro ativo da informação, um “contador de história” (2015).

Outros autores complementam a obra de Jenkins sobre isso. Freitas e Castro, por exemplo, exploram como a narrativa audiovisual pode ser usada para criar conteúdo para diferentes plataformas e dispositivos. A

relação entre as obras de Jenkins e Freitas e Castro é clara, pois ambos os autores enfatizam a importância de uma abordagem integrada ao criar conteúdo para múltiplas plataformas.

Outra autora que complementou a obra de Jenkins é Elizabeth Gonçalves, que em “Da Narratividade à Narrativa Transmídia”, ela complementa a discussão sobre a cultura da convergência de Jenkins e a narrativa audiovisual de Freitas e Castro, enfatizando a necessidade de contar histórias através de múltiplas plataformas de forma coesa e consistente, pois essa nova realidade tem um impacto ainda maior do que no aspecto de apenas multimídia. Ela também destaca a importância de envolver o público em diferentes níveis de participação e colaboração.

Ainda mais com a evolução da cultura digital, vemos outros aspectos de influência das narrativas audiovisuais. Na teoria de André Lemos, ele aborda sobre cibercultura e mobilidade, destacando como a cultura digital afeta a vida cotidiana das pessoas e como a mobilidade é fundamental na cultura da convergência e narrativa transmídia. Lemos também enfatiza como a mobilidade permite a conexão constante entre as pessoas e as múltiplas plataformas, tornando-se um fator importante no desenvolvimento de histórias transmídia.

Dessa forma, adentrando sobre esse assunto dentro da comunicação empresarial e corporativa, Juarez Bahia é relevante nesse contexto, uma vez que a cultura da convergência e a narrativa transmídia são ferramentas importantes para as empresas se comunicarem com seu público de forma eficaz. Após essa evolução, os clientes não só consomem o produto pelo seu custo ou praticidade: também querem se sentir parte da marca, agregando valor perante o estilo de vida de quem adere (1999). Por isso, a comunicação empresarial deve levar em consideração as diferentes plataformas e dispositivos que o público utiliza para se conectar, a fim de criar uma experiência coesa e consistente.

Paulo Nassar e Rubens Figueiredo complementam a discussão sobre a comunicação empresarial, destacando a importância da comunicação interna e externa, e como a narrativa transmídia e a cultura da convergência podem ser usadas para melhorar a comunicação em ambas as áreas, já que o cliente final pode iniciar a partir da vivência do colabo-

rador nessa empresa (1995). Outro olhar importante nessa questão é o de Margarida Kunsch (1997), que destaca a importância das Relações Públicas na modernidade, enfatizando como as empresas precisam de uma abordagem estratégica e integrada para se comunicar efetivamente com seu público. Dessa maneira, a cultura da convergência, a partir das narrativas audiovisuais transmidiáticas e abordagens de mobilidade, é ferramenta importante que as empresas podem usar para criar uma comunicação mais eficaz e envolvente com seu público.

Entende-se até aqui como as narrativas transmidiáticas possuem um impacto geral no comportamento da sociedade. Pensando nas novas atualizações das mídias sociais, nota-se um exemplo claro de como a cultura da convergência e a narrativa transmídia podem ser aplicadas na prática. A interatividade que acontece nessas plataformas é uma das principais características da cultura da convergência e é fundamental para o sucesso (ou fracasso) de uma narrativa transmídia.

Estudo de caso: uma análise sobre as empresas com programas de D&I – caso Magazine Luiza e Banco Itaú

A partir dos pontos apresentados sobre Diversidade e Inclusão nas Corporações, e um breve conhecimento sobre narrativas audiovisuais e seu impacto nos ambientes digitais por meio do conceito de multimídia, crossmídia e transmídia, vamos analisar dois casos públicos de campanhas corporativas: a campanha de trainee para negros do Magazine Luiza, iniciada em 2020 e estendida até os tempos atuais; e a campanha “Sou como sou” do banco Itaú, realizado pontualmente em 2019.

A escolha das duas empresas vem pela semelhança em algumas características: são empresas de porte grande, que se encontra em todo território nacional, e mesmo de segmentos distintos (uma é do setor varejista, enquanto a outra é do setor bancário), ambas possuem campanhas para fortalecer ainda mais a marca entre os brasileiros. Aqui, iremos analisar qual foi a campanha específica, como são as páginas de D&I na empresa, e analisaremos alguns depoimentos públicos na plataforma Glassdoor, que é um espaço de depoimentos de atuais e antigos funcionários, trazendo seus pontos positivos e negativos. Nesse caso, vamos

analisar apenas os pontos que os colaboradores trouxeram sobre o tema de diversidade e inclusão.

Ao iniciar pelo banco Itaú, a campanha/programa “Sou como sou” é visível principalmente em sua página de “carreiras”, que se encontra dentro do site principal. Ali, eles apresentam o compromisso de respeitar cada pessoa em sua maneira de ser, trazendo a leveza no assunto sobre as mudanças para estar dentro de uma empresa “conservadora”, ao analisar o comportamento de colaboradores que trabalham em agências bancárias. Um exemplo disso é no vídeo-campanha “Vou como sou”, apresentando a diversidade de se apresentar na sua forma de ser para as pessoas (2019).

Analisando até esse ponto, e ao considerar os pontos levantados dos autores apresentados, a empresa mostra uma iniciação na mudança da diversidade e inclusão da empresa, mas que há ainda muitos pontos de melhorias internos e externos. Essa questão é visível quando colhemos os depoimentos deixados em domínio público na página da Glassdoor.

Em nota geral, de 5 estrelas, o Banco Itaú tem mais de 20 mil avaliações em sua página, e a nota final é de 4,5 estrelas, além de que 91% das pessoas recomendam trabalhar nesse local. Nesse primeiro ponto, vemos que a empresa está com uma nota positiva, o que é excelente para fortalecimento da marca entre seus colaboradores, mas também para futuros clientes. Ao aprofundarmos a análise, partindo em busca de depoimentos específicos, foi possível encontrar com o termo “diversidade” mais pontos negativos.

Ambos os depoimentos são recentes, realizados em abril de 2023. No primeiro depoimento encontrado, a pessoa colaboradora que atua na área de Tecnologia e está na empresa há 3 anos, começa com as falas: “Querem diversidade, mas não se importam em acolher e treinar diversidade” (2023). No depoimento, a pessoa traz a sensação de falta de apoio e acompanhamento nos processos profissionais, e para colaboradores que vieram de formação rápida, tentam igualá-los a colaboradores com a formação superior, deixando de dar o devido apoio. No depoimento, complementa que é necessário ter mais prática sobre o dizem quando o assunto é diversidade (2023). No outro depoimento, em que a pessoa tem o cargo de Agente de Negócios, traz uma questão específica sobre

questões raciais. A pessoa atua em agências do sul do país, e mostra sua indignação, que é visível, a diferença de tratamento ao olhar o que a empresa apresenta nas mídias sociais.

Até aqui, podemos ver como a narrativa midiática está em um tom negativo, podendo levar a dificuldade de sucesso da campanha, caso não tenha essa aplicabilidade também no dia a dia dessa pessoa. Em análise de cultura de convergência, a campanha ficou em crossmídia, mas tornando-se negativa no ponto de transmídia, ao perder a oportunidade de fazer a pessoa colaboradora participar e ver esse processo também acontecer na sua rotina.

Partindo para o outro caso, a campanha do Magazine Luiza, que ofereceu um programa de trainee exclusivo para candidatos negros, foi um marco importante no Brasil e recebeu uma ampla cobertura da mídia, que inclusive tornou um material completo para a assessoria de imprensa. A campanha, que apareceu tanto na televisão quanto nas mídias sociais, foi além, indo também para pontos de debates e virando matéria jornalística. A iniciativa foi elogiada por muitos, mas também gerou alguma controvérsia, com críticos alegando que a iniciativa era discriminatória (2022).

No entanto, a empresa manteve sua posição e afirmou que a iniciativa foi necessária para promover a diversidade e inclusão no ambiente de trabalho. A campanha também contou com o apoio de muitos colaboradores e clientes, que elogiaram a iniciativa e apoiaram a empresa. A campanha foi um sucesso e permitiu que a Magazine Luiza se destacasse como uma empresa que valoriza a diversidade e inclusão.

Além dessa iniciativa, a empresa iniciou outros projetos de Diversidade e Inclusão, como iniciativas para contratar mulheres na área da tecnologia (oferecendo inclusive programas de estudo), e projetos para pessoas com necessidades. Focando no programa de trainee, os depoimentos dos participantes mantêm-se positivos (2021).

Ao analisar a página de Glassdoor da Magazine Luiza, nota-se um empenho em divulgar todos esses projetos inclusive na página, tendo aqui um trabalho de fortalecimento de marca impecável. Ao irmos para as avaliações, temos um pouco mais de 4 mil avaliações (número muito menor do que o nosso outro caso). De nota, há 4,2 estrelas, e 84% das

pessoas recomendam o trabalho nesse espaço. Se não considerarmos a quantidade de avaliações, em números, o banco Itaú se destaca.

Porém, ao buscar por depoimentos, quando o assunto é sobre diversidade e inclusão, há apenas depoimentos positivos. Inclusive, há um depoimento de uma pessoa colaboradora, atuante na área de vendas em Porto Alegre, que questiona vários pontos sobre a empresa (abordando sobre salário e cobranças extremas), mas elogia e ressalva o ponto de programas de Diversidade e Inclusão, deixando claro que ele está tendo bons resultados (2023).

Olhando esses aspectos, ambas as campanhas são exemplos de como as empresas podem abraçar a diversidade e a inclusão de maneira efetiva, e como a divulgação pode fazer toda a diferença em criar uma imagem sobre a marca. Porém, como vimos em um dos casos, é importante destacar que essas campanhas devem ser vistas como apenas o primeiro passo, e quando fazemos o seu trabalho de cultura de convergência adequado, aí podemos atingir bons resultados. A inclusão e a diversidade devem ser uma prioridade constante nas empresas e devem ser abordadas de maneira abrangente, incluindo a criação de políticas, programas e treinamentos que promovam a igualdade de oportunidades para todos os funcionários, independentemente de sua origem ou perspectiva.

Considerações finais

Neste artigo vimos como a Diversidade e Inclusão ainda é um tema em construção na sociedade, e mais recente ainda no mundo corporativo. E como toda mudança de realidade e comportamento, é um processo de longo prazo, mas que precisa de atenção e apoio das mais diversas áreas para ser efetiva.

Assim, ao usar narrativas audiovisuais, as empresas podem comunicar suas mensagens de diversidade e inclusão de maneira mais efetiva e envolvente, tornando-as mais acessíveis e compreensíveis para todos os colaboradores e para seus clientes. Essas narrativas podem ajudar a criar um senso de propósito e conexão com a missão da empresa, o que pode levar a uma maior lealdade e comprometimento dos funcionários, e agregar valor à marca, trazendo para mais perto quem também

a consome, sendo uma estratégia de marketing efetiva. Quando as empresas adotam uma abordagem autêntica e inclusiva em suas campanhas de marketing, elas podem melhorar sua imagem e reputação, atrair novos clientes e expandir seus mercados.

Em consideração final, é possível ver que ferramentas midiáticas, não só em construção de uma campanha, mas de todo o processo durante o projeto, tem muito impacto para aumentar não só o engajamento de pessoas sobre Diversidade e Inclusão na empresa, mas também no reconhecimento e questionamento de pessoas internas e externas da empresa, olhando sobre as práticas reais que uma companhia tem.

Por isso, vale lembrar e enfatizar que a criação de programas, projetos e campanhas devem “sair do papel”, ampliando além da sua comunicação, mas indo para a efetividade do que se é abordado e colhendo essa mudança pela resposta de comportamento, seja de colaboradores ou de clientes, em busca sempre melhorias reais para a nossa sociedade.

Referências

BAHIA, B. *Introdução à comunicação empresarial*. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BRITO, Aline. Justiça decide que trainee da Magalu só para negros não é discriminatório. *Correio Braziliense*, 2022. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/brasil/2022/11/5049576-justica-decide-que-trainee-da-magalu-so-para-negros-nao-e-discriminatorio.html> Acesso em: 04 abr. 2023.

CASTRO, Cosette; FREITAS, Cristiana. Narrativa Audiovisual para Multiplataforma -Um Estudo Preliminar. *Revista Portcom*, Ano 3, n. 1, jan.-abr. 2010.

COLLINS, Patrícia Hill; BILGE, Sirma. *Interseccionalidade*. Trad.: Rane Souza. São Paulo: Boitempo, 2021.

FREITAS, Camila. Magalu repete trainee só para negros; “programa foi de utilidade pública”. *Ecoa*, 2021. Disponível em: <https://www.uol.com.br/ecoa/ultimas-noticias/2021/09/21/magalu-repete-trainee-so-para-negros-programa-foi-de-utilidade-publica.htm>. Acesso em: 04 abr. 2023.

CAPÍTULO 13

Planejamento de diversidade e inclusão nas organizações

TATI SANTARELLI

Nas empresas brasileiras da atualidade, quando se trata do tema de diversidade e inclusão, é possível verificar que pessoas LGBTQIAPN+, gênero, etnia e pessoas com deficiência são os segmentos mais tratados, sendo possível, junto desses, incluir ainda a temática da “geração” ou “gerações”. Essas pessoas, seja em relações de vínculos ou grupos de tarefas voltadas para a agenda D&I (diversidade, equidade e inclusão), conseguiram ocupar lugares onde suas vozes e necessidades individuais e coletivas são ouvidas e percebidas como necessárias e importantes.

Apesar dessas temáticas terem alcançado visibilidade nas sociedades atuais, principalmente nas ocidentais, é notório que para essas e as organizações ampliarem seu discernimento no que se refere ao assunto, amadurecendo e saindo da superficialidade dos discursos e ações, aprimoramentos devem ser feitos com o intuito de gerar equilíbrio das diversidades, possibilitando a equidade de oportunidades. A questão da equidade de oportunidades deve ser entendida na sua relação com a afirmação constitucional de que “todos são iguais perante a lei” (Brasil, 2016). Essa é a definição de isonomia desde que a democracia foi instituída na Atenas antiga: a lei determina que todos os cida-

dãos são iguais. No entanto, tanto na Atenas antiga quanto no Brasil atual, as pessoas na prática, no mundo real, não são iguais; as diferenças entre elas são marcadas por questões de gênero, cor, condição social, econômica, cultural e outras. Sendo assim, para que a lei seja cumprida e as desigualdades, senão extirpadas, ao menos diminuídas, é que as práticas equitativas são desenvolvidas na sociedade. O filósofo Aristóteles em suas reflexões sobre política e justiça afirmava que “devemos tratar igualmente os iguais e desigualmente os desiguais, na medida de sua desigualdade” (Aristóteles, 2001); essa é a noção de equidade. É a partir desse pensamento que ações afirmativas (equitativas) passam a ser implementadas no Brasil, sendo uma das mais conhecidas o sistema de cotas para ingresso em universidades públicas.

Entender tal relação explicitada acima e sua importância para os segmentos contemplados na D&I é fundamental na medida em que nas empresas e startups os desafios estruturais presentes na sociedade são associados às dificuldades ou resistências que a cultura organizacional pode impor para que ela se torne inclusiva de verdade. Associado a isso, ainda temos os impactos gerados pela pandemia e a busca pelo entendimento de que “mundo novo” é este que está emergindo e quais são suas exigências e desafios para as organizações e sua cultura estabelecida. O que se pode afirmar com clareza é que empresas relevantes para o presente e o futuro devem refletir e atuar com seriedade, engajamento e valores humanos tais como a empatia no que se refere às questões de D&I.

Nesse sentido, esse artigo tem como objetivo compartilhar um modelo de plano de implementação ou ampliação da diversidade e inclusão na prática das organizações. Criar caminhos possíveis para mitigar as resistências até se completar o primeiro ciclo da mudança. D&I é a chave para a sobrevivência e lucratividade das organizações, uma vez que as empresas precisam responder às complexidades da nossa sociedade e só conseguirão fazer isso através da diversidade de perspectivas e pluralidade de seus colaboradores. Iniciar uma mudança cultural com foco na diversidade é um grande desafio para as organizações, mas quando bem conduzida gera melhores resultados na inovação, rentabi-

lidade, crescimento de mercado, retenção e atração de talentos e satisfação dos clientes.

Na primeira parte do artigo será abordado a justificativa e benefícios de se investir em diversidade e inclusão, e a necessidade de estruturar um projeto levando em consideração o lado humano do processo da mudança, pois esse tema atravessa as pessoas de formas diferentes e tem como base a sensibilização e a conscientização da necessidade de mudanças individuais que corroboram para mudanças coletivas. Somente através da mudança de mentalidade e comportamentos dos colaboradores líderes e não líderes que a cultura de fato se transformará numa cultura inclusiva.

Na segunda parte serão apresentadas ferramentas de apoio à análise do ambiente interno das empresas. Entender o sistema de valor e cultura instalada, a capacidade de mudança, estilos de lideranças, distribuição de poder, histórico de mudanças e seus resultados, mapa de stakeholders e a predisposição à mudança da liderança intermediária é fundamental para a construção de um plano inicial adequado ao contexto atual para que o resultado esperado do processo, de fato, seja alcançado. De nada vale um projeto de mudança se a organização não está preparada para ele.

O modelo de planejamento de D&I escolhido será apresentado e mais bem detalhado na terceira parte deste artigo. Serão abordados os pilares: propósito, liderança, estratégia de inclusão estrutural, inclusão comportamental, acompanhamento e monitoramento de engajamento da mudança. Cada um desses pilares será desenvolvido levando em consideração quatro fases: Primeira fase – Descobrir: um convite à descoberta de novas perspectivas e incômodos com o objetivo de despertar o desejo para maior entendimento do tema e aprofundamento. Segunda fase – Aprofundar: fase em que o conhecimento sobre o assunto é mola propulsora para a mudança. Questionamento do que se sabe e por que mudar. Terceira fase – Transformar: fase de questionamento da identidade organizacional e decisão do que se mantém, transforma, destaca e elimina. Quarta fase – Agir: iniciar um processo de mudança que possibilite sair de um projeto de D&I (TER) para uma cultura inclusiva (SER).

No Brasil, “[...] 94% de CEOs apontam que diversidade, equidade e inclusão são prioridade estratégica pessoal e 90% querem que suas empresas se tornem referência em seu setor” (Fortune/Delloite, 2021). Apenas 36% da liderança de D&I relata que sua organização tem sido eficaz na construção de equipes diversas. Enquanto 91% da liderança de D&I afirmam que suas empresas possuem uma estratégia; somente 27% das pessoas sentem que sua organização traz informações sobre como promover D&I em seu dia a dia (Gartner, 2019a).

Esses dados são bem relevantes no que diz respeito à maturidade de D&I nas organizações, por isso a necessidade de se fazer a gestão dessas mudanças de forma intencional e contínua. Diante de uma tendência global que só cresce, esse é um movimento que aponta para a construção de futuros mais diversos e plurais por parte das organizações.

A agenda D&I: justificativas e benefícios

Investir num projeto de diversidade e inclusão é dar o primeiro passo para que a cultura da empresa de fato se torne inclusiva. O Brasil é um país diverso, plural e muito potente justamente por toda essa diversidade, mas infelizmente, dentro das organizações não há reflexo dessa realidade. Um exemplo disso é que as mulheres representam mais de 51% da população brasileira (IBGE, 2019) e ocupam apenas 38% dos cargos de liderança das empresas. 56% da população é formada por pessoas negras e apenas 5% ocupam cargos de liderança. Esses são apenas alguns dados que demonstram o quanto as organizações precisam caminhar em direção a refletir em seus espaços internos a representatividade da população brasileira. Investir em D&I é investir em inovação, aumento de produtividade, melhora no clima, atração e retenção de talentos, produtos e serviços alinhados às reais necessidades das pessoas consumidoras. Segundo pesquisa realizada pela McKinsey e Company, há uma forte relação entre o comprometimento das empresas com D&I e seus resultados. De acordo com material da Korn Ferry, que cita pesquisas da McKinsey, BCG, Center for Talent Innovation, de Erik Larson e Korn Ferry, organizações Diversificadas e Inclusivas superam seus pares, apresentam 75% mais chances de suas ideias e produtos serem colocados em prática, 70% mais propensos a capturar novos mercados, 33%

mais propensas a superar sua lucratividade com equipes executivas etnicamente diversas, 19% de crescimento de receita de inovação.

Sendo assim, empresas comprometidas com D&I tornam-se mais competitivas no mercado além de impactar positivamente sua reputação. É uma longa caminhada que começa com pequenos passos, mas necessários para a construção de um futuro possível. Um ponto de reflexão importante é que não adianta ter uma equipe diversa e esperar resultados imediatos sem a construção de uma nova mentalidade, principalmente por parte daquelas pessoas que ocupam cargos de autoridade. Para que a cultura da empresa se torne de fato uma cultura inclusiva é necessário estruturar um plano que contemple pessoas, processos e rituais. Fazer a gestão da mudança é fundamental para que elas não se percam pelo caminho, para que a transição não seja feita de qualquer jeito sem se preocupar em mitigar resistências e, conseqüentemente, que o objetivo não seja alcançado. Segundo Prosci¹, quando se faz a gestão da mudança, que é “[...] impulsionar o sucesso da mudança preparando, equipando e apoiando pessoas para que prosperem durante a mudança [...]”, as pessoas se sentem 6x mais preparadas e apoiadas para entregar os objetivos da mudança, 5x mais ficam dentro do cronograma e 2x mais ficam dentro do orçamento. Sendo assim, é importante reforçar que a mudança organizacional requer mudanças individuais. Por se tratar de um processo, a mudança precisa ser preparada, planejada, reforçada e acompanhada principalmente no nível do indivíduo. Lembre-se que, ao implementar D&I nas empresas, as pessoas partem de lugares diversos, apresentam níveis de consciência diferentes sobre o tema e o conhecimento e habilidades necessárias para a construção de uma cultura inclusiva não são iguais entre elas.

Por isso a necessidade de levar em consideração a criação de um plano que contemple em todas as suas dimensões as seguintes fases:

1. **DESCOBRIR** – fase de sensibilização que convida à descoberta de novos posicionamentos e comportamentos. Gerar incômodo para que as pessoas desejem o aprofundamento sobre o tema;

1. Disponível em: <https://peoplechange.com.br/o-que-e-gestao-de-mudancas/>. Acesso em: 16 nov. 2023.

2. APROFUNDAR – fase em que o conhecimento sobre o assunto é mola propulsora para a mudança. Questionamentos do que se sabe, do que não se sabe e porque mudar;
3. TRANSFORMAR – fase de questionamento da identidade organizacional e decisão do que irão manter, transformar, destacar e eliminar;
4. AGIR – fase da ação, da prática de um processo de mudança que possibilite sair de um projeto de D&I (TER) para uma cultura realmente inclusiva (SER).

A agenda D&I e a análise de ambiente interno e externo

É importante começar com a definição do grupo de trabalho responsável por conduzir todo o processo de transformação cultural. Há empresas em que esse grupo surge dentro da área de recursos humanos, em outras é criada a área de D&I e em outras há a necessidade de definição de um grupo multidisciplinar que será direcionado pela área de RH. Definida as pessoas responsáveis pelo projeto, é hora de entender o ambiente interno e externo à organização para desenhar um plano de mudança coerente e alinhado à realidade da empresa, assim as chances de sucesso são bem maiores. A matriz SWOT é uma ferramenta que apoia na análise do ambiente interno, forças e fraquezas da organização e na análise do ambiente externo onde se encontram as oportunidades e ameaças. Ao final do levantamento dessas informações é importante conseguir responder a estas quatro perguntas: nossas forças podem potencializar quais oportunidades? Essas forças podem combater quais ameaças? As fraquezas podem prejudicar quais oportunidades? As fraquezas podem potencializar quais ameaças? Algumas dimensões não podem ficar de fora dessas análises: qual o sistema de valores e cultura atuais da empresa? Baseado em evidências qual a capacidade de mudança que a empresa tem? Quais as outras mudanças que foram propostas ao longo da história e quais os resultados alcançados? A empresa apresenta um bom histórico de mudanças? Quais os estilos predominantes de liderança e como funciona a distribuição de poder? Qual o nível e qualidade de engajamento nos processos de mudança da liderança intermediária?

Atuam como promotores ou detratores da mudança? Responder a essas perguntas também ajuda na escolha do melhor caminho a ser seguido.

Outra ferramenta interessante a ser usada é o mapa de stakeholders do projeto² que auxilia no entendimento das pessoas envolvidas e que se sustenta em dois indicadores importantes: níveis de interesse/disponibilidade de cada stakeholder e poder/influência dos stakeholders envolvidos. Essas variáveis geram quatro grupos, latentes, promotores, apáticos e defensores. Quem são as pessoas latentes que é preciso manter satisfeitas, por possuírem autoridade e tomada de decisão significativa? Quem são os promotores, que é preciso gerenciar de perto e que dispõe de uma autoridade significativa em tomadas de decisão? São capazes de sustentar, nutrir ou até mesmo acabar com o projeto? Quem são as pessoas apáticas, que é preciso monitorar e que não estão significativamente ou diretamente envolvidas no projeto? E por último: quem são os defensores, as pessoas que podem ser impactadas pelo projeto, que tem pouca influência e poder, mas que é preciso serem mantidas informadas?

Após uma análise profunda do ambiente interno, é importante realizar um *benchmarking* para entender o que as empresas, principalmente do mesmo ramo de negócio, estão fazendo em D&I. Essa análise será importantíssima na apresentação do projeto para a alta liderança. Mostrar o que os concorrentes estão fazendo aguça a competitividade e pode servir de apoio na hora da justificativa do porquê do projeto.

A agenda D&I e o desenho do plano de mudança

Edgar Schein (2009), professor e especialista em cultura organizacional, diz que cultura e liderança são duas faces da mesma moeda. Quando se deseja mudar uma cultura é necessário um trabalho de mudança de mentalidade da liderança. Na minha prática de apoio às empresas em processos de transformação cultural, percebo que todas as vezes em que a alta liderança é incluída desde o início da mudança, as chances de sucesso são muito maiores. Diante dessa constatação, indico

2. Disponível em: <https://hazeshift.com.br/mapa-de-stakeholders-stakeholder-mapping/>. Acesso em: 16 nov. 2023.

que quando possível, deve-se incluir a alta liderança nas etapas iniciais do projeto, por exemplo, nas análises dos dados levantados de ambiente interno e externo, na definição do propósito e visão do projeto e na construção do plano macro de mudança na dimensão do negócio, que pode ser conduzido pelo grupo de trabalho por meio de facilitação de grupo com foco em co-construção de soluções ou até mesmo por meio de uma consultoria externa de D&I.

Iniciar a estratégia de D&I pela definição do propósito e visão de médio e longo prazo é fundamentar todo o restante da estrutura do projeto. Eles precisam estar alinhados aos objetivos do negócio, contemplar todas as fases e nortear as ações estratégicas que serão definidas. O propósito responde o porquê da iniciativa e a visão responde o que se quer alcançar e em quanto tempo.

Na sequência, é preciso definir quais serão as estratégias de D&I na *dimensão do negócio*. É necessário fazer reflexões profundas que responderão algumas perguntas, como: o quanto a empresa conhece os colaboradores? Existe o censo de diversidade? Será necessário atualizar os valores da empresa para contemplar diversidade, equidade e inclusão? Será necessário atualizar a identidade e posicionamento da empresa como marca empregadora que valoriza D&I? Como a empresa se posicionará diante de situações de preconceito? E nas redes sociais, a empresa será ativa em relação ao tema? Quais serão os KPI's definidos e acompanhados? Quais os impactos na governança da empresa? Quais processos de RH precisam ser revisitados para que se tornem mais inclusivos? Quais práticas e rituais precisam ser modificados para se tornarem mais inclusivos? Como será o relacionamento com clientes e fornecedores pela lente de D&I? Temos fornecedores que fazem parte de grupos minorizados? Para cada fase (descobrir, aprofundar, transformar e agir), defina os resultados esperados, mapeie as possíveis resistências, o que será feito, como será feito, o prazo de finalização e o plano de comunicação de cada fase.

Na *dimensão liderança* a sensibilização e letramento são ações fundantes de todas as fases. Compartilhar em detalhes as estratégias definidas na dimensão do negócio e o que é esperado de cada pessoa líder como multiplicadora da cultura desejada. O resultado chave de

todas as fases nessa dimensão é a formação dessas pessoas em lideranças inclusivas. Segundo a Deloitte³, a liderança inclusiva

[...] apresenta uma nova forma de gerir equipes, indo além das ferramentas e estruturas tradicionais. Isso significa entender como o aspecto da inclusão é experienciado pelas pessoas, além de encontrar melhores formas de mensurá-lo. Mais especificamente, as pessoas se sentem incluídas quando têm o sentimento de serem tratadas de forma justa, com suas singularidades respeitadas, e quando possuem voz ativa na tomada de decisões. (Deloitte, 2023)

Atuo a quase 20 anos no desenvolvimento de líderes, e um dos maiores desafios que levam as empresas a contratarem os programas de desenvolvimento de lideranças é a dificuldade que essas pessoas têm de liderar outros. Geralmente, se destacam em entregas de resultados, mas na relação líder e liderado apresentam maior dificuldade. Por conta do avanço das discussões do tema de D&I dentro das organizações, entendo que o desafio se amplia e que cada vez mais será exigido uma liderança genuína e que se preocupa com a criação de espaços de trabalhos mais justos e seguros. Também na dimensão liderança é necessário avaliar os processos de promoções, demissões, aumentos salariais e sucessão para que se tornem cada vez mais transparentes e equitativos.

Na *dimensão pessoas não líderes*, um resultado chave de todas as fases é que haja consciência do papel de cada pessoa e responsabilização na promoção de um ambiente de trabalho respeitoso, seguro e acolhedor. Para isso, é importante tratar no nível do indivíduo, sensibilizar e letrar sobre o tema. Com apoio da liderança direta, acompanhar as pessoas e fazer intervenções imediatas quando necessário.

Em todas as dimensões (negócio, liderança e pessoas não líderes) é necessário revisar ou definir estratégias de inclusão estrutural (processos, práticas, rituais) e inclusão comportamental (mudança de mentalidades que geram novos comportamentos mais adequados ao fortalecimento da cultura inclusiva). Respeitar o tempo de cada fase (descobrir, aprofundar, transformar e agir) permite dar tempo para que

3. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/esg-lideranca-inclusiva.html>. Acesso em: 16 nov. 2023.

as mudanças sejam sedimentadas. A mudança é um processo, não acontece de uma hora para outra e respeitar isso é essencial para que o resultado seja o mais próximo possível do esperado. Outro ponto é definir formas de acompanhar a evolução cultural; implantar ou implementar um plano, não garante o sucesso. Sem acompanhamento, a transição pode se tornar desastrosa e danosa ao ambiente e pessoas. Um bom plano de comunicação em todas as fases também é fundamental para que as pessoas estejam mais alinhadas e engajadas com a mudança.

Peço licença para deixar uma dica: D&I na prática é muito novo nas organizações. Ainda estamos aprendendo sobre como fazer para se tornar genuíno e gerar os resultados esperados. Lembre-se que a mudança organizacional é sobre mudanças individuais, e cada um está partindo de um lugar diferente rumo à cultura inclusiva. Diante das frustrações, não desista, continue acreditando.

Referências

AMATO, Luciano. *Diversidade e inclusão e suas dimensões*. São Paulo: Literariy Books International, 2022.

ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. Trad.: Mário Gomes Kury. 4. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

BRASIL. [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil*. Brasília, DF: Senado Federal, 2016. 496 p. Disponível em: https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf. Acesso em: 24 maio 2021.

FORTUNE/DELOITTE. *Fall 2022 Fortune/Deloitte CEO Survey: Once again CEOs offer a contrarian view by remaining moderately optimistic about their company outlook*. 2022. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/chief-executive-officer/articles/ceo-survey.html>. Acesso em: 01 mar. 2023.

GARTNER. *Gartner Says Diversity and Inclusion Are the N. 1 Talent Management Priority for CEOs; Most D&I Initiatives Ineffective*. 2019. Disponível em: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-10-30-gartner-says-diversity-and-inclusion-are-the-no-1-ta>. Acesso em: 01 mar. 2023.

SCHEIN, Edgar H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Editora Atlas, 2009. p. 441.

| Sobre as pessoas autoras

Dayana Cristina Barboza Carneiro

Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Comunicação da Universidade Federal de Minas Gerais (PPGCom/UFMG); Mestra em Comunicação pela Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP); Jornalista; Professora no IEC PUC-Minas. E-mail: barboza.dayana@gmail.com

Dani Barcellos

Mestre em Administração pela Fead Minas. Especialista em Marketing pela Fumec e Finanças pela UNA. Graduada em Administração de empresas pela Fumec. Professora universitária na disciplina de Gerações, comunicação e as organizações, pesquisadora e curadora de conteúdos, mentora, consultora e palestrante nos temas Cultura organizacional, Liderança, Felicidade corporativa, DE&I, Etarismo e inclusão 50+ e gestão de times multigeracionais. E-mail: danibarcellos.consult@gmail.com

Ettore Stefani de Medeiros

Tem doutorado e mestrado em Comunicação pela UFMG; pós-graduação em: Marketing Digital pelo IGTI, Educação Inclusiva pela Descomplica Faculdade Digital, Pedagogia Empresarial e Educação Corporativa pela Descomplica Faculdade Digital, Marketing e Branding pela Descomplica Faculdade Digital, Business Intelligence pela Descomplica Faculdade Digital; bacharelado em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda pela UFSM. Cursa pós-graduação em Metodologias Ativas para a Educação pela PUC Minas Virtual. Atua com educação corporativa e consultoria em diversidade e inclusão. Profissional de branding e docente. Oferta a disciplina LGBTQIAPN+, Comunicação e as Organizações na pós em Comunicação, Diversidade e Inclusão. Coordena a pós Gestão de Diversidade e Inclusão nas Organizações do IEC PUC Minas. Escreveu os livros: “Te(n)sões entre homens: homofobias e preconceitos entre masculinidades em aplicativos de encontro gay” e “Sim, você odeia! Uma reflexão contemporânea sobre os ódios que nós praticamos!”. E-mail: ettoremedeiros@gmail.com

Fatine Conceição Oliveira

Publicitária, mestra em Comunicação Social (UFMG), professora da disciplina “Pessoas com Deficiência, Comunicação e as Organizações” na pós em Comunicação, Diversidade e Inclusão, no IEC PUCMG, e ativista com deficiência. E-mail: fatineco@gmail.com

Leo Drummond

Homem gay, consultor e palestrante. Diretor da Diversifica. Jornalista, é colunista de Diversidade do jornal Estado de Minas. Professor das pós-graduações em Diversidade e Inclusão nas Organizações da PUC Minas e da HSM University. Já atuou como professor de cursos de Diversidade na Universidade de Jyväskylä (Finlândia). Tem experiências com formações e consultoria em Diversidade, Equidade e Inclusão, apoiando dezenas de organizações no Brasil e no exterior. Doutor e Mestre em Estudos de Linguagens, em sua pesquisa de mestrado desenvolveu um modelo para produção de conteúdo audiovisual para cursos de LIBRAS. E-mail: leonardodrummondvilaca@gmail.com

Leo Mozdzenski

Pós-doutorando em Direitos Humanos no PPGDH da Universidade Federal de Pernambuco. Doutor em Comunicação (PPGCOM-UFPE) e doutor em Letras/Linguística (PPGL-UFPE). Professor da PUC Minas Virtual e do Grupo Ser Educacional. E-mail: leo_moz@yahoo.com.br

Letícia Alves Lins

Doutora e Mestre em Comunicação Social pela Universidade Federal de Minas Gerais, Especialista em Marketing pela Fundação João Pinheiro, Graduada em Publicidade e Propaganda pela PUC Minas, Coordenadora dos Cursos Comunicação, Diversidade e Inclusão nas Organizações e Gestão de Diversidade e Inclusão nas Organizações do Instituto de Educação Continuada da PUC Minas e professora na mesma instituição. Co-founder e Head de Projetos da Chicas Consultoria, a primeira consultoria focada em equidade de gênero de Minas Gerais, e autora do livro “Deixamos o não em casa, mas saímos com o nunca. Publicidade, Experiência, Públicos e Feminismos nas Redes Digitais. E-mail: lets-lins@gmail.com

Mayara Lucio Farche

Mestranda em Comunicação pela FUNIBER. Especialista em Comunicação: Linguagens Midiáticas pelo Centro Universitário Barão de Mauá. Graduada em Letras pela Uni-FACEF. Professora adjunta da pós-graduação Comunicação, Diversidade e Inclusão nas Organizações no IEC da PUC Minas, onde leciona a disciplina de Narrativas Audiovisuais em Ambientes Digitais Interativos. Professora universitária, Gestora de Relações Públicas, produtora e desenvolvedora de conteúdo e consultora educacional. E-mail: mayaraluciof@gmail.com

Pâmela Guimarães-Silva

Mulher, negra e lésbica. Pesquisadora em nível pós-doutoral na Universidade Federal de Minas Gerais. Professora adjunta nos cursos de especialização em Comunicação, Diversidade e Inclusão nas Organizações e Gestão, Diversidade e Inclusão nas Organizações no IEC da PUC Minas; Professora convidada na Fundação Dom Cabral (FDC). Foi professora

substituta na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Funcionária Pública efetiva lotada da Subsecretaria de Direitos Humanos de Minas Gerais. Mestre e doutora em Comunicação pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da UFMG e cursa especialização em Marketing e Branding (Descomplica Faculdade Digital) e em Docência do Ensino Superior e Metodologias Ativas de Aprendizado (Descomplica Faculdade Digital). Integra o grupo de pesquisa Laboratório de Identidades Digitais e Diversidade (LIDD). E-mail: pamelaguimaraes14@gmail.com

Patrícia Lisboa

Comunicóloga, psicanalista, especialista em Psicologia Positiva. Trabalha há 25 anos com engajamento de times, liderança humanizada, comunicação não violenta e segurança psicológica. Nos últimos anos vem se dedicando também aos temas de ESG, Diversidade e Inclusão para a construção de empresas e sociedade sustentáveis em todos os sentidos. E-mail: patlisboa@gmail.com

Paulo Basilio

Doutorando em Comunicação e Sociabilidade pela UFMG. Mestre em Comunicação e Interações Mdiatizadas pela PUC Minas. Publicitário, consultor em marketing digital do Sebrae. Professor da PUC Minas em alguns cursos de pós-graduação *lato sensu* relacionados à marketing digital, planejamento e pesquisa de mercado vinculados ao Instituto de Educação Continuada da PUC Minas. E-mail: paulobasilio28@gmail.com

Tati Santarelli

Especialista em Negócios com ênfase em pessoas pela FDC. Graduada em Recursos Humanos. Professora convidada do Instituto de Educação continuada - pós-graduação *lato sensu* da PUC Minas, lecionando a disciplina Planejamento de diversidade e inclusão nas organizações. Professora convidada da FDC nos programas de desenvolvimento de executivos na disciplina Liderança Inclusiva. Mentora do Programa Aceleradora de Carreiras do Comitê de Igualdade Racial do Grupo

Mulheres do Brasil. Fundadora da Agente Inovação Colaborativa. CEO da TeamHub, uma HR Tech de gestão de cultura organizacional. E-mail: tati@teamhub.com.br

Varda Kendler

Mestra em Administração, bacharel em Publicidade e Propaganda e com especialização em Marketing, Comunicação Empresarial e Gestão Estratégica da Informação. Foi gestora, por mais de 15 anos, em empresas de grande porte, sendo responsável por Comunicação Integrada, Cultura Organizacional e Marketing. Há mais de 10 anos atua na docência, com consultoria, treinamento e mentoria. É jurada de diversos prêmios e contudista de sites e peças corporativas. E-mail: vardakendler@gmail.com



Ettore Stefani de Medeiros é doutore e mestre em Comunicação, pós em Educação Corporativa e Educação Inclusiva, bacharelado em Publicidade. Coordena a pós Gestão de Diversidade e Inclusão nas Organizações (PUC Minas). Presta consultoria sobre diversidade, inclusão e causa LGBTQIAPN+. Atua com educação corporativa e universitária. E-mail: ettoreprofessor@gmail.com

Letícia Alves Lins é doutora e mestra em Comunicação Social, Especialista em Marketing, Graduada em Publicidade e Propaganda. Co-founder e head de projetos da Chicas Consultoria, Coordenadora dos Cursos de Comunicação e de Gestão de Diversidade e Inclusão nas Organizações, ambos do Instituto de Educação Continuada da PUC Minas. Atua na docência há 23 anos. E-mail: letslins@gmail.com

Pâmela Guimarães-Silva é pesquisadora em nível pós-doutoral, doutora e mestra em Comunicação pela UFMG. Especialista em Docência do Ensino Superior e Metodologias Ativas. Bacharel em Publicidade e Propaganda. Técnica em Gestão de Negócios. Professora universitária. Funcionária pública estadual lotada da Subsecretária de Direitos Humanos. E-mail: pamelaguimaraes14@gmail.com