



UNIVERSIDADE ESTADUAL DE FEIRA DE SANTANA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS SOCIAIS APLICADAS
COLEGIADO DO CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

LUCAS DE SOUZA NUNES

Inclusão de pessoas LGBTQIAP+ em uma empresa de Feira de
Santana - Bahia: análise da iniciativa "Além dos Rótulos"

Feira de Santana - BA

2024

LUCAS DE SOUZA NUNES

**INCLUSÃO DE PESSOAS LGBTQIAP+ EM UMA EMPRESA
DE FEIRA DE SANTANA - BAHIA: ANÁLISE DA
INICIATIVA "ALÉM DOS RÓTULOS"**

Monografia apresentada à Universidade Estadual de Feira de Santana como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Ma. Andressa de Sousa Santos Ferreira.

**Feira de Santana - BA
2024**

LUCAS DE SOUZA NUNES

Inclusão de pessoas LGBTQIAP+ em uma empresa de Feira de Santana - Bahia: análise da iniciativa "Além dos Rótulos"

Monografia apresentada à Universidade Estadual de Feira de Santana como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração sob orientação da Profa. Ma. Andressa de Sousa Santos Ferreira.

Aprovado em ____/____/____

Orientadora - Andressa de Sousa Santos Ferreira.: _____
Professora do curso de Administração da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS).

Avaliador - Saulo José dos Santos Rocha: _____
Professor do curso de Administração da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS).

Avaliador - Jorge Emanuel Reis Cajazeiras: _____
Professor do curso de Administração da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS).

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Deus, por me dar forças para continuar, me abençoando e guiando nos momentos mais difíceis da minha trajetória.

À minha mãe, Eliane de Souza, e à minha avó, Maria Izabel (*in memoriam*), por todo o amor, ensinamentos, estrutura, educação e base que me proporcionaram, permitindo que eu me tornasse quem sou hoje.

Ao meu noivo, Yago Shamady, por ser meu alicerce nos momentos difíceis e por estar sempre presente, torcendo pelo meu futuro e minhas conquistas.

À minha sogra, Valéria Freitas (*in memoriam*), como homenagem especial por ter acreditado em mim e por seu apoio.

Aos meus amigos, por acreditarem em mim, no meu sucesso, e por estarem sempre ao meu lado.

E a todos que precisam lutar para ocupar espaços e serem respeitados por ser quem são, especialmente à comunidade LGBTQIAP+.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha profunda gratidão às pessoas que foram fundamentais para a realização desta monografia.

Agradeço à minha orientadora, Profa. Ma. Andressa de Sousa Santos Ferreira, por toda a dedicação, paciência, incentivo, apoio e força que me concedeu durante esta jornada. Ela teve a paciência de ver meu trabalho como uma pedra bruta e, com sua orientação, lapidá-lo para que se transformasse em algo de valor. Sua sabedoria e orientação foram essenciais para o desenvolvimento desta monografia. Sou imensamente grato por todo o conhecimento compartilhado e pelas valiosas lições que levarei comigo para a vida toda.

À Banca Examinadora, agradeço pelo tempo e expertise dedicados à análise do meu trabalho. Suas contribuições e *insights* foram essenciais para o aprimoramento desta monografia. Agradeço também pela disponibilidade em participar deste processo, pelo olhar crítico e pelas sugestões construtivas que enriqueceram meu estudo.

À Ambev, expresso minha sincera gratidão por conceder *compliance* e permitir que esta organização fosse objeto de estudo nesta monografia. Agradeço especialmente pela disponibilidade para a realização da entrevista com a gestão de RH, representada por Mari Adriano, Radmila Silva e Maryanna Coelho. Suas valiosas contribuições foram fundamentais para a construção deste trabalho.

Aos meus familiares e amigos, agradeço pelo constante apoio emocional e incentivo durante todo o processo. Sem vocês, esta jornada teria sido muito mais difícil.

E, finalmente à instituição de ensino e aos professores que contribuíram para a minha formação acadêmica, expresso minha gratidão pelos recursos e conhecimentos disponibilizados ao longo do curso.

RESUMO

Esta monografia explora as práticas inclusivas no mercado de trabalho para pessoas LGBTQIAP+, com foco em uma multinacional de bebidas em Feira de Santana, Bahia. A partir de uma abordagem qualitativa descritiva, identificamos os desafios que impactam a inclusão e o desenvolvimento profissional dessas pessoas. Utilizando artigos, livros e sites oficiais, discutimos Gestão de Pessoas, Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I), Teoria *Queer*, Performatividade de Gênero e as consequências da discriminação no trabalho. A pesquisa se aprofunda na análise da iniciativa "Além dos Rótulos", com dados coletados do site e relatório institucional da empresa, e uma entrevista detalhada. Os resultados revelam obstáculos enfrentados por grupos minoritários e destacam a urgência de aprimorar as estratégias de inclusão. A relevância deste estudo não se limita apenas ao contexto empresarial, mas também reflete uma preocupação crítica com a marginalização das pessoas LGBTQIAP+ na sociedade contemporânea. Ele oferece uma perspectiva prática sobre como grandes corporações podem implementar políticas inclusivas e servir de exemplo para outras organizações, evidenciando a importância de um ambiente de trabalho que valorize a diversidade e a inclusão.

Palavras-chave: inclusão. LGBTQIAP+. diversidade. trabalho. gestão de pessoas. Além dos Rótulos.

ABSTRACT

This monograph explores inclusive practices in the labor market for LGBTQIAP+ individuals, focusing on a beverage multinational in Feira de Santana, Bahia. Using a descriptive qualitative approach, we identify the challenges impacting the inclusion and professional development of these individuals. Utilizing articles, books, and official websites, we discuss Human Resource Management, Diversity, Equity, and Inclusion (DE&I), Queer Theory, Gender Performativity, and the consequences of discrimination in the workplace. The research delves into the analysis of the "Beyond Labels" initiative, with data collected from the company's website and institutional report, as well as a detailed interview. The results reveal obstacles faced by minority groups and highlight the urgency of improving inclusion strategies. The relevance of this study extends beyond the corporate context, reflecting a critical concern with the marginalization of LGBTQIAP+ individuals in contemporary society. It offers a practical perspective on how large corporations can implement inclusive policies and serve as a model for other organizations, emphasizing the importance of a workplace that values diversity and inclusion.

Keywords: inclusion. LGBTQIAP+. diversity. work. human resource management. Beyond Labels.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 - Framework proposto para Análise Crítica do Discurso 53

QUADROS

Quadro 1 - Estrutura metodológica do TCC, conforme os objetivos específicos 54

Quadro 2 - Análise Crítica do Discurso da Política Institucional na Iniciativa "Além dos Rótulos" 64

Quadro 3 - Análise Crítica do Discurso do Recrutamento e Seleção na Iniciativa "Além dos Rótulos" 67

Quadro 4 - Análise Crítica do Discurso da Imagem Organizacional na Iniciativa "Além dos Rótulos" 70

Quadro 5 - Análise Crítica do Discurso dos Resultados na Iniciativa "Além dos Rótulos" 72

Quadro 6 - Avaliação da Iniciativa "Além dos Rótulos" nas Categorias de Diversidade e Inclusão 74

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADI	Ação Direta de Inconstitucionalidade;
ANTRA	Associação Nacional de Travestis e Transsexuais;
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica;
CDD	Centro de Distribuição Direta;
D&I	Diversidade e Inclusão;
DPLGBT	Departamento dos Direitos de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transsexuais;
GGB	Grupo Gay da Bahia;
GLS	Gays, Lésbicas e Simpatizantes;
GLBT	Gays, Lésbicas Bissexuais, Transsexuais e Travestis;
GRUD	Grupo Respeito e União pela Diversidade;
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística;
LGBT+	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transsexuais, Transgêneros e Travestis e Outros;
LGBTQIAP+	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transsexuais, Transgêneros e Travestis, <i>Queers</i> , Intersexuais, Assexuais, Pansexuais e Outros;
LOA	Lei Orçamentária Anual;
MI	Mandado de Injunção;
ONGs	Organizações Não Governamentais;
PcD	Pessoa com Deficiência;
PL	Projeto de Lei;
SMART	Específicas, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes e Temporais;
STF	Supremo Tribunal Federal;
TEPT	Transtorno de Estresse Pós-Traumático;
UEFS	Universidade Estadual de Feira de Santana;
UNIFACS	Universidade Salvador;

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	GESTÃO DE PESSOAS	15
2.1	Objetivo e Processos de RH	16
2.2	Um Novo Horizonte? DE&I.....	19
2.3	Teoria Comportamental e Gestão de Pessoas	22
3	CONCEITOS FUNDAMENTAIS SOBRE SEXO, GÊNERO E DERIVAÇÕES	25
3.1	Performatividade de Gênero.....	27
4	HETERONORMATIVIDADE E IDENTIDADE DE GÊNERO	29
4.1	Teoria <i>Queer</i>	32
5	DISCRIMINAÇÃO E PRECONCEITO NO TRABALHO.....	39
5.1	Discriminação e consequências do preconceito	41
5.2	Promoção da diversidade e inclusão: o papel da empresa	43
5.3	Barreiras à inclusão das pessoas LGBTQIAP+ no mercado de trabalho	46
6	METODOLOGIA	50
6.1	Escolhas Metodológicas	50
7	CONTEXTO EMPÍRICO	55
7.1	Feira de Santana	55
7.2	Empresa-objeto	56
7.2.1	“Além dos Rótulos”	57
8	ANÁLISE E DISCUSSÃO.....	63
9	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	75
	REFERÊNCIAS	77
	APÊNDICE A - Roteiro da entrevista	84
	APÊNDICE B - Transcrição da entrevista.....	85
	APÊNDICE C - Consentimento eletrônico - autorização de pesquisa via captura de tela no <i>WhatsApp</i>	95
	APÊNDICE D - Solicitação de autorização institucional para uso de direitos autorais e consentimento via e-mail.....	96

1 INTRODUÇÃO

Na sociedade ocidental contemporânea, as pessoas Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Transgêneros e Travestis, *Queers*, Intersexuais, Assexuais, Pansexuais e Outros (LGBTQIAP+¹) são marginalizadas e discriminadas por diversos fatores culturais, pautada pela heteronormatividade binária que, aponta Nathalia Miranda (2021), é a imposição social para que as pessoas procedam conforme os papéis socialmente designados ao seu gênero, ou seja, se comportem como heterossexuais, ridicularizando, ignorando, marginalizando e rotulando todos aqueles e aquelas que não se enquadram às regras estabelecidas.

O acontecimento no Bar *Stonewall*², em Nova York, Estados Unidos, em 28 de junho de 1969, foi um marco da resistência da comunidade LGBTQIAP+ contra as ações violentas da polícia. Esse evento é considerado o ponto de partida para o Dia Internacional do Orgulho LGBTQIAP+. Tendo em vista que a sigla LGBTQIAP+ busca representar diferentes grupos, destacando a diversidade entre eles. Observa-se três dimensões que tentam abarcar tal diversidade: a primeira é o sexo biológico, que se refere às características biológicas, incluindo feminino, masculino e intersexo. A segunda dimensão é a identidade de gênero, que aborda a maneira como nos identificamos psicossocialmente, podendo ser feminino, masculino ou outras variações. A última dimensão é a orientação sexual, que se refere às pessoas com quem mantemos relacionamentos românticos ou sexuais (Butler, 2018).

Nesse sentido, a evolução da terminologia indica os avanços conceituais. Nos anos 1980, as pessoas que não se enquadravam na heteronormatividade binária eram designadas pela sigla Gays, Lésbicas e Simpatizantes (GLS) que seria ampliada na década de 1990 para GLBT, incluindo bissexuais, transexuais e travestis. O termo "simpatizantes" deixou de ser utilizado porque abrangia uma gama ampla de pessoas, incluindo tanto indivíduos que se identificam como bissexuais quanto aqueles que, embora heterossexuais, apoiavam a causa LGBTQIAP+. Isso acabava, de certa forma, desviando o foco do protagonismo das pessoas que fazem parte

¹ Veja mais em: <https://www.trt4.jus.br/portais/trt4/modulos/noticias/465934>. Acesso: 28 set. 2023.

² O protesto começou como uma defesa ao clube gay *Stonewall Inn*, que havia sido inaugurado em 1967 no coração do boêmio bairro de *Greenwich Village*. Embora a região fosse conhecida por abrigar ideias progressistas, as leis contra a homossexualidade eram ainda severas, impondo riscos para aqueles que demonstravam afeto não-heterossexual em público. O *Stonewall Inn* era um dos poucos lugares seguros para a comunidade LGBTQIAP+, mas estava sujeito a frequentes batidas policiais. No entanto, uma operação surpresa em 1969 assumiu proporções inesperadas, desencadeando a "Rebelião de Stonewall", um levante que durou seis dias e que envolveu a participação ativa de mulheres trans negras, latinas (chicanas) e imigrantes, conforme descrito pela CNN Brasil (2022).

da comunidade LGBTQIAP+. O protagonismo feminino foi assegurado, com a letra “L” iniciando a sigla. Posteriormente, outras identidades e sexualidades foram agregadas.

O Brasil, desde a redemocratização iniciada em 1988, experimentou grandes avanços para a comunidade, como: o casamento homoafetivo, autorizado pelo Supremo Tribunal Federal (STF) em 2011 através da Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) nº 4277; a criminalização da homotransfobia, em 2019, pelo STF; e em 2023, a equiparação de ofensas às pessoas LGBTQIAP+ à injúria racial na apreciação do Mandado de Injunção (MI) 4733³. No entanto, o Decreto nº 10.883/2021⁴, que extinguiu o Departamento dos Direitos de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transexuais (DPLGBT) no Governo Bolsonaro (2019 – 2022), representou um retrocesso na luta pelos direitos sociais.

Nesse período, o crescimento significativo da violência e homicídios contra a população LGBTQIAP+ foi apontado pelo Anuário Brasileiro de Segurança Pública que registrou 167 mortes (em 2020) e 179 (em 2021), um crescimento de 84%, além de 1.719 casos de lesão corporal e 179 casos de estupro em 2021. Redução dos investimentos e destinação de ação orçamentária para políticas LGBTQIAP+ através da Lei Orçamentária Anual (LOA) a partir de 2020, e extinção do Conselho Nacional de Combate à Discriminação, que visava promover políticas públicas de combate à discriminação e igualdade para a comunidade LGBTQIAP+.

Essa realidade repercute na dificuldade de inserção de pessoas LGBTQIAP+ no mercado de trabalho, e quando o conseguem, como observa Laiane Cruz (2022), muitas vezes são subempregos, com salários inadequados, e condições precárias. Trabalhos que evitam o contato direto com o consumidor, como o teleatendimento, que, aponta Luiz Henrique Braúna Lopes de Souza (2022), é uma forma de inserção "menos problemática", pois é mediada por ligações ou e-mails, o que oculta a identidade de gênero. Em 2018, cerca de 90% da população travesti e transexual recorreu à prostituição para assegurar a sua sobrevivência⁵.

Ou seja, a desumanização e o etiquetamento social sofrido pela comunidade LGBTQIAP+ promovem preconceito e discriminação, marginalizando as pessoas, deturpando a construção de suas personalidades e sua visão de mundo, podendo resultar em automutilações, suicídios e homicídios. O etiquetamento social, conforme a teoria do *Labelling Approach*, se

³ Veja mais em:

<https://portal.stf.jus.br/noticias/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=512663&ori=1#:~:text=STF%20equipara%20ofensas%20contra%20pessoas,sobre%20a%20criminaliza%C3%A7%C3%A3o%20da%20homotransfobia>.

Acesso: 28 set. 2023.

⁴ Foi revogado pelo Governo Lula com o Decreto nº 11.341, de 2023 que reestabeleceu a competência ao Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania.

⁵ Veja mais em: <https://g1.globo.com/mg/minas-gerais/noticia/cerca-de-90-das-travestis-e-transexuais-do-pais-sobrevivem-da-prostituicao.ghtml>. Acesso: 28 set. 2023.

refere a um processo em que a sociedade, por meio de suas normas e instituições, prejudica e rotula indivíduos ou grupos com determinadas características ou identidades, segundo Igor Pereira (2022).

Quando se trata de pessoas LGBTQIAP+, os obstáculos são significativos na inserção no mercado de trabalho e dificuldades para acessar cargos de maior responsabilidade. Em 2015, 20% das empresas brasileiras recusaram contratar candidatos homossexuais, devido ao receio da percepção pública de sua imagem, conforme afirma Vinícius Guimarães Mendes Pereira (2015); e, de acordo com a CNN Brasil (2021), durante a pandemia de Covid 19, 60% das pessoas LGBTQIAP+ perderam seus empregos ou tiveram suas rendas diminuídas⁶.

No contexto, esta investigação busca responder à seguinte questão: Como as empresas têm efetivado a inclusão de pessoas LGBTQIAP+ institucionalmente? Pensar sobre esse tema envolve uma preocupação crítica, enfatizando a importância de reconhecer e respeitar a individualidade e a diversidade de cada pessoa, sem impor rótulos que possam limitar suas experiências e oportunidades no mercado de trabalho. E chama atenção para o papel social das empresas no combate à discriminação, especialmente em Feira de Santana.

De modo que, o objetivo geral deste estudo é analisar as práticas inclusivas no mercado de trabalho para pessoas LGBTQIAP+, adotadas por uma empresa multinacional do ramo de bebidas localizada em Feira de Santana, Bahia. E os objetivos secundários são: i) identificar os desafios que impactam a inclusão e o desenvolvimento profissional de pessoas LGBTQIAP+ no mercado de trabalho; e ii) descrever o funcionamento da iniciativa “Além dos Rótulos”, implementada pela Ambev para as pessoas LGBTQIAP+. A escolha da empresa aconteceu por sua relevante presença na região e seu compromisso com práticas inclusivas. A Ambev, em Feira de Santana, é um importante centro de operações e distribuição, refletindo a centralidade urbana e econômica da região. Feira de Santana, localizada a 100 km da capital baiana, Salvador, é um entroncamento estratégico das rodovias federais BR 101, BR 116 e BR 324 (IBGE, 2022)⁷, servindo como um importante polo político, cultural e comercial no interior da Bahia e na região Nordeste. A conexão com a Ambev foi estabelecida através da iniciativa institucional "Além dos Rótulos", que visa promover a inclusão e a diversidade no ambiente de trabalho. Essa iniciativa se mostrou um exemplo ideal para o estudo, proporcionando uma perspectiva prática sobre como políticas inclusivas são implementadas em uma grande corporação.

⁶ Veja mais em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/seis-em-cada-10-pessoas-lgbtqia-perderam-renda-ou-emprego-na-pandemia/>. Acesso: 12 abr. 2023.

⁷ Veja mais em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/feira-de-santana/panorama>. Acesso: 01 fev. 2024.

Para entender o contexto da pesquisa sobre as iniciativas de inclusão e diversidade da Ambev em Feira de Santana, é fundamental reconhecer o papel das organizações que promovem o apoio e a defesa dos direitos da comunidade LGBTQIAP+. Um exemplo notável é o Grupo Gay da Bahia (GGB)⁸, a mais antiga associação de defesa dos direitos humanos dos LGBTQIAP+ no Brasil. Fundado em 1980 e registrado oficialmente em 1983, o GGB tem sido um pilar na luta contra a LGBTfobia e na promoção dos direitos da comunidade LGBTQIAP+ na Bahia. Com uma trajetória de ativismo que completa 44 anos em fevereiro de 2024, o GGB se destaca por suas iniciativas de prevenção de AIDS e ISTs, apoio às pessoas vivendo com HIV/AIDS, e a promoção de informações corretas sobre orientação sexual e identidade de gênero. Através de uma série de atividades e projetos, como o Observatório da Violência e crimes de ódio contra LGBT no Brasil, o GGB tem sido uma voz importante na construção de políticas públicas e na conscientização sobre os desafios enfrentados pela comunidade LGBTQIAP+ (Grupo Gay da Bahia, 2024).

É importante destacar que, de acordo com Folha do Estado da Bahia (2022) e Acorda Cidade (2022), a Prefeitura Municipal de Feira de Santana, em colaboração com a Defensoria Pública do Estado da Bahia, o Grupo Respeito e União pela Diversidade (GRUD), o Projeto Multidões *Queer*, desenvolvido pela Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), o projeto Transbordar da Universidade Salvador (UNIFACS), dentre outros parceiros, conseguem promover o apoio à comunidade LGBTQIAP+ através de oficinas de capacitação, assistência social e psicológica, bem como a criação de espaços para discussão. O objetivo é combater a marginalização e promover o bem-estar dessa população na cidade.

O projeto Multidões *Queer* visa desenvolver e ofertar cuidado especializado em saúde mental para a população LGBTQIAP+ de Feira de Santana-BA através do Serviço-Escola de Psicologia da UEFS, orientação e acolhimento individual e/ou grupal. Por outro lado, o projeto Transbordar tem uma abordagem distinta. Além de promover debates sobre gênero e sexualidade envolvendo professores, estudantes, a população LGBTQIAP+ e familiares, ele também se concentra em questões práticas, como a retificação de nome civil para pessoas transexuais, transgêneros e travestis. Além disso, o projeto disponibiliza uma rede de acolhimento e capacitação dos interessados sobre diversidade de gênero e sexualidade, a fim de ensinar políticas de empregabilidade direcionadas a essa população.

⁸ Veja mais em: <https://grupogaydabahia.com.br/o-que-e-o-ggb/>. Acesso: 29 jul. 2024.

Esta monografia é particularmente significativa para mim⁹, homem negro e gay, cuja trajetória de vida foi marcada por diversas barreiras ao acessar o mercado de trabalho. Desde cedo, tive que lidar com desafios associados à identidade, sendo frequentemente obrigado a me adequar às normas heteronormativas para manter-me empregado e progredir na carreira. Por isso, além de abordar questões de inclusão e diversidade, esta monografia reflete o desejo de contribuir para a construção de uma sociedade mais equitativa, que valorize e respeite as diferenças. Meu objetivo é fornecer um ponto de vista que ajude a entender as dificuldades enfrentadas no contexto profissional, ao mesmo tempo indicar sugestões para um ambiente mais inclusivo e acolhedor, buscando inspirar mudanças significativas para todas as pessoas, independentemente de sua orientação sexual.

A estrutura desta monografia é organizada em nove capítulos principais. O primeiro capítulo, "Introdução," contextualiza a pesquisa e apresenta seus objetivos. O segundo capítulo, "Gestão de Pessoas," é subdividido em três seções que discutem os objetivos e processos de Recursos Humanos, a introdução de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I), e as teorias comportamentais aplicadas à gestão de pessoas. O terceiro capítulo, "Conceitos Fundamentais sobre Sexo, Gênero e Derivações," aborda a performatividade de gênero. O quarto capítulo, "Heteronormatividade e Identidade de Gênero," explora a Teoria Queer em uma seção dedicada. O quinto capítulo, "Discriminação e Preconceito no Trabalho," examina a discriminação e suas consequências, as barreiras à inclusão de pessoas LGBTQIAP+ no mercado de trabalho e o papel das empresas na promoção da diversidade e inclusão. O sexto capítulo, "Metodologia," descreve as escolhas metodológicas adotadas na pesquisa. O sétimo capítulo, "Contexto Empírico," detalha o contexto de Feira de Santana e a empresa-objeto da pesquisa, incluindo a iniciativa "Além dos Rótulos." O oitavo capítulo, "Análise e Discussão," decodifica os rótulos e as teorias debatidas. Finalmente, o nono capítulo, "Considerações Finais," apresenta as conclusões e sugestões para um ambiente de trabalho mais inclusivo, seguidas de referências bibliográficas e apêndices com material complementar, incluindo roteiros e transcrições de entrevistas, autorizações de pesquisa e consentimentos institucionais.

⁹ Usei a licença linguística na primeira pessoa na exposição da motivação pelo tema, apenas nesse parágrafo.

2 GESTÃO DE PESSOAS

A Gestão de Pessoas, também conhecida como Gestão de Recursos Humanos, é um elemento essencial para o funcionamento eficaz e a sustentabilidade das organizações contemporâneas. Segundo Antônio Carlos Gil (2001), Gestão de Pessoas é um campo especializado dentro da Ciência da Administração que envolve todas as atividades realizadas por uma organização para integrar seus colaboradores ao ambiente organizacional, visando aumentar a produtividade.

De acordo com Rosa Maria Fisher e Maria Teresa Leme Fleury (1998), a gestão de pessoas pode ser definida como um conjunto de políticas e práticas estabelecidas por uma organização para direcionar o comportamento dos funcionários e regular as relações interpessoais no local de trabalho. Mais do que simplesmente gerenciar funcionários, a gestão de pessoas é uma abordagem estratégica holística que busca otimizar o desempenho por meio do aprimoramento do bem-estar, da motivação e da satisfação dos colaboradores, ao mesmo tempo em que é responsável por alinhar os objetivos dos funcionários com as metas estratégicas da organização.

Para Idalberto Chiavenato (1999), a Gestão de Pessoas envolve um sistema de políticas e práticas fundamentais para gerenciar todos os aspectos relacionados ao capital humano nas organizações. Isso abrange atividades como recrutamento, seleção de pessoal, treinamento e desenvolvimento, gestão de recompensas e avaliação do desempenho. Já para Benedito Milioni (2002), a gestão de pessoas é compreendida como um conjunto de estratégias, técnicas e procedimentos destinados a mobilizar os talentos, potenciais, experiências e competências do quadro de colaboradores de uma organização.

Ao longo do tempo, o conceito de gestão de pessoas evoluiu significativamente. As organizações passaram de uma abordagem tradicional e burocrática para uma perspectiva mais humana e centrada no colaborador. Segundo Chiavenato (2014), as pessoas são dotadas de personalidades próprias, com histórias particulares e habilidades indispensáveis ao gerenciamento eficaz dos recursos organizacionais. Ele destaca que cada indivíduo deve ser visto como pessoa, e não apenas como um recurso da organização, reconhecendo a diversidade de conhecimentos e competências que cada um traz para o ambiente de trabalho.

Para Chiavenato (2014), essa mudança reflete uma compreensão mais profunda da importância dos funcionários como recursos valiosos e insubstituíveis para o sucesso e a sustentabilidade do negócio. O enfoque é direcionado aos esforços da organização para

aproveitar e explorar o potencial humano, priorizando o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada profissional possui, ao invés de concentrar-se exclusivamente na produtividade. Tratar pessoas apenas como recursos é desconsiderar sua humanidade e suas capacidades intrínsecas. As organizações bem-sucedidas entendem que, ao valorizar os indivíduos como pessoas completas, não como engrenagens em uma máquina, elas podem extrair o melhor de cada um.

A gestão eficaz vai além do simples gerenciamento de habilidades técnicas; ela abraça a complexidade da vida humana, com suas emoções, relações e histórias únicas. Ao valorizar os funcionários como seres humanos com perspectivas próprias, as empresas abrem espaço para uma cultura de respeito, inovação e colaboração, essencial para o sucesso a longo prazo (Chiavenato, 2006). A gestão de pessoas, nesse sentido, busca identificar e desenvolver as competências individuais dos colaboradores, criando um ambiente que incentive seu crescimento e realização pessoal, fornecendo condições para que os profissionais possam contribuir de maneira significativa para a organização, fomentando a inovação e a criatividade, a medida em que favorece o desenvolvimento de uma cultura organizacional mais inclusiva e colaborativa.

Hoje, a gestão de pessoas abrange uma ampla gama de atividades, incluindo bem-estar, qualidade de vida no trabalho, e Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) têm ganhado destaque, moldando a maneira como as empresas abordam a gestão de suas equipes. Nesta seção, serão apresentados os objetivos e processos de Recursos Humanos (RH), o impacto crescente de DE&I nas práticas de gestão, e como as teorias comportamentais estão sendo aplicadas para criar ambientes de trabalho mais eficazes e inclusivos.

2.1 Objetivo e Processos de RH

O RH desempenha um papel multifacetado nas organizações, atuando como um elo entre a administração estratégica e a experiência cotidiana dos funcionários (Chiavenato, 1999). Ele engloba uma gama de atividades, sendo enfatizadas neste tópico recrutamento e seleção; treinamento e desenvolvimento; e remuneração, benefícios e práticas de bem-estar. Cada um desses processos é interligado e contribui para o sucesso geral da empresa, ao mesmo tempo em que busca criar um ambiente de trabalho positivo e produtivo.

Um dos processos centrais ao escopo do RH é o recrutamento e seleção. O processo de recrutamento e seleção é uma etapa crucial na gestão de pessoas, pois é através dele que as

empresas atraem e selecionam os melhores candidatos para ocupar posições estratégicas em suas estruturas. Conforme Chiavenato (1999, p. 114): “O recrutamento corresponde ao processo pelo qual a organização atrai candidatos no MRH para abastecer seu processo seletivo”. A essência desse processo reside em identificar indivíduos cujas habilidades, experiências e valores estejam alinhados com as necessidades e a cultura organizacional. Para alcançar esse objetivo, as empresas desenvolvem critérios específicos que orientam a avaliação dos candidatos. Em pequenas organizações, esse processo pode ser mais direto e simplificado, mas em empresas de grande porte, frequentemente inclui múltiplas etapas, como testes, entrevistas e análises de competências, para garantir que os candidatos selecionados atendam aos requisitos necessários.

Depois do processo de recrutamento, existe a etapa de seleção que é fundamental para assegurar que a pessoa certa seja escolhida para cada vaga, garantindo uma combinação eficaz entre habilidades, competências e cultura organizacional (Chiavenato, 2006). Essas duas fases - recrutamento e seleção - são parte de um único processo destinado a introduzir recursos humanos na organização. Enquanto o recrutamento se concentra em atrair um grande número de candidatos, por meio de atividades como divulgação, chamada e incentivo à participação, a seleção assume um papel mais rigoroso e criterioso. Este segundo momento é caracterizado por um processo de escolha, filtragem e classificação, onde a organização busca identificar os candidatos mais adequados para as vagas disponíveis. Sendo assim, a seleção envolve a análise detalhada desses candidatos para identificar quem está melhor qualificado para a posição.

A transformação digital, impulsionada pelo rápido avanço tecnológico, permitiu que empresas adotassem uma abordagem mais eficiente na busca por talentos. Ferramentas como aplicativos móveis, sites especializados e plataformas de inteligência artificial têm se tornado cada vez mais comuns, facilitando a triagem de currículos, a análise de dados de candidatos e até mesmo a realização de entrevistas virtuais. Essas tecnologias não apenas economizam tempo, mas também ampliam o alcance das empresas. O uso de tecnologia no processo de recrutamento e seleção também traz outros benefícios, como a redução do viés inconsciente e a promoção de maior diversidade. Ao utilizar algoritmos e plataformas que filtram candidatos com base em habilidades e qualificações objetivas, as empresas podem criar um processo mais justo e inclusivo.

Os processos de treinamento e desenvolvimento oferecem aos colaboradores a oportunidade de aprimorar suas habilidades e conhecimentos, mantendo-os atualizados com as últimas tendências e tecnologias em suas respectivas áreas. Isso não apenas aumenta a eficiência

e a eficácia de suas tarefas cotidianas, mas também lhes confere confiança e motivação para enfrentar desafios cada vez mais complexos. (Chiavenato, 2006).

O treinamento e o desenvolvimento, mesmo que utilizem de abordagens semelhantes, tratam-se de processos diferentes. Para Marcelo Galvão (2006), o processo de treinamento, semelhante a qualquer forma de educação, envolve a aquisição de conhecimento e a subsequente evolução das atitudes e competências individuais, através do processo de desenvolvimento, capacitando o sujeito a desempenhar funções específicas ou lidar com variadas circunstâncias. Já o desenvolvimento profissional pode ser entendido como um conjunto de experiências que não se limitam às responsabilidades do cargo atual do colaborador, mas que oferecem oportunidades para o crescimento e desenvolvimento profissional contínuo, focando no crescimento pessoal e na carreira futura (Chiavenato, 2010).

Assim, o aprendizado contínuo contribui significativamente para a adaptabilidade da empresa. À medida que o ambiente de negócios evolui rapidamente, as organizações precisam se adaptar para sobreviver e prosperar. Isso requer uma força de trabalho ágil e flexível, capaz de se ajustar às mudanças e inovações. Ao investir no desenvolvimento de seus colaboradores, as empresas criam uma cultura de aprendizado e inovação, onde a adaptação se torna parte integrante da identidade organizacional (Galvão, 2006).

Outro ponto crucial é o impacto positivo que o treinamento e desenvolvimento têm no clima organizacional. Funcionários que percebem que a empresa investe em seu crescimento profissional tendem a se sentir mais valorizados e engajados. Isso fortalece os laços entre os colaboradores e a empresa, aumentando a retenção de talentos e reduzindo os custos associados à rotatividade de pessoal. Equipes bem treinadas são mais eficientes na resolução de problemas, no atendimento ao cliente e na identificação de oportunidades de melhoria (Galvão, 2006). Isso resulta em uma vantagem competitiva sustentável, pois as empresas podem se adaptar mais rapidamente às demandas do mercado e superar a concorrência.

Ainda na área de Gestão de Pessoas, outro tema de grande relevância é a relação entre remuneração, benefícios e retenção de talentos. Conforme destacado por Nichele, Stefano e Raifur (2015), a remuneração, composta por salários e outras formas de compensação financeira, desempenha um papel crucial na motivação e na retenção dos colaboradores dentro de uma organização. Em conjunto, os benefícios oferecidos, tais como planos de saúde, seguro de vida, programas de bem-estar e horários flexíveis, complementam o pacote de remuneração total, contribuindo para a satisfação e o engajamento dos funcionários.

A percepção de que o trabalho é devidamente valorizado financeiramente aumenta o comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais. Da mesma forma, a oferta de benefícios que atendam às necessidades e expectativas dos funcionários demonstra o compromisso da empresa com seu bem-estar e desenvolvimento pessoal, fortalecendo o vínculo entre os colaboradores e a organização (Nichele; Stefano; Raifur, 2015).

Ainda de acordo com Nichele, Stefano e Raifur (2015), o desafio crucial reside na retenção de profissionais do mercado, exigindo estratégias que os atraiam e os mantenham engajados em uma empresa específica. Esses autores enfatizam a importância de investir em iniciativas que reconheçam e valorizem as contribuições individuais, uma vez que a retenção de talentos é essencial para o sucesso organizacional. Investir em uma estratégia eficaz de remuneração e benefícios é, portanto, fundamental para garantir a retenção de talentos e o sucesso organizacional a longo prazo. Colaboradores satisfeitos com sua remuneração e benefícios tendem a permanecer na empresa, reduzindo a rotatividade de pessoal e contribuindo para um ambiente de trabalho estável e produtivo.

2.2 Um Novo Horizonte? DE&I

De acordo com Kaká Rodrigues (2021), Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) refere-se aos esforços de uma instituição para promover um ambiente mais acolhedor para indivíduos de grupos subrepresentados. Isso pode envolver ações como assegurar que a alta administração não seja exclusivamente formada por homens brancos heterossexuais, ou implementar programas de mentoria para jovens profissionais negros no local de trabalho. No geral, as iniciativas de DE&I visam promover mudanças significativas e sistêmicas, criando ambientes mais inclusivos.

Iniciar a construção de uma estratégia de Diversidade, Equidade e Inclusão (DE&I) pode ser desafiador devido à falta de compreensão das nuances entre esses três conceitos, o que dificulta uma abordagem eficaz para cada um deles. Para esclarecer essa questão, é importante definir cada elemento distintamente.

Diversidade abrange todas as formas de diferenças entre as pessoas, como raça, etnia, gênero, deficiência, idade, orientação sexual, religião e suas intersecções. Não se limita apenas ao que é visível externamente, mas também abarca uma riqueza de experiências e perspectivas individuais, reconhecendo a complexidade das identidades de cada pessoa. Equidade refere-se ao tratamento justo, acesso igualitário a oportunidades e promoções para todos os membros da

organização. Isso implica em eliminar as barreiras que dificultam a participação plena de determinados grupos, garantindo que todos tenham as mesmas chances de avanço e desenvolvimento na carreira. A equidade enfoca a justiça nos procedimentos institucionais e na distribuição equitativa de recursos. Por fim, a Inclusão envolve criar ambientes acolhedores onde todos os colaboradores se sintam valorizados, respeitados, apoiados e encorajados a contribuir plenamente. Isso significa não apenas garantir a presença de uma equipe diversificada, mas também promover a integração efetiva de todos os membros, reconhecendo e valorizando suas diferenças, permitindo que cada indivíduo se sinta parte integral da organização (Rodrigues, 2021).

Ao desenvolver uma estratégia de DE&I, é essencial entender e aplicar adequadamente os conceitos de diversidade, equidade e inclusão, reconhecendo sua interconexão e importância para promover um ambiente de trabalho inclusivo e igualitário. Segundo Mafoane Odara (2024), existe a compreensão equivocada de que as palavras diversidade, equidade e inclusão como sinônimos. Diversidade está no ato de buscar pessoas diferentes para o time, equidade refere-se à qualidade nos processos, como igualdade salarial entre os gêneros, e inclusão diz respeito à qualidade nas relações e criar condições para que as pessoas possam ser a melhor versão delas mesmas.

Odara (2024) afirma que algumas expressões comuns no cotidiano que podem desconsiderar a diversidade no processo seletivo incluem: "Você tem filhos?", "Qual é a sua idade?" e "Onde você mora?". Essas perguntas podem sugerir preconceitos ou estereótipos e não estão diretamente relacionadas à competência avaliada. De acordo com Luci Ferreira e Mafoane Odara (2023), enfatizar as diferenças, levando em conta a diversidade, a equidade e a inclusão, é um caminho eficaz para que as empresas avancem na inovação e melhorem a discussão e a resolução de seus problemas. Não é mais viável acreditar que reunir pessoas com o mesmo pensamento ajudará a solucionar os problemas complexos que o mundo enfrenta atualmente.

O futuro do trabalho, considerando a inclusão, diversidade e equidade, envolve cinco dimensões essenciais. A primeira dimensão é a Transformação Cultural nas empresas. Isso implica estabelecer uma lógica clara sobre o que é aceito, valorizado e os objetivos a serem alcançados. Construir essa espinha dorsal deve ser uma prioridade para a liderança, garantindo que a cultura organizacional esteja alinhada com esses valores. A segunda dimensão é o Bem-estar dos Funcionários. É fundamental ajudar as pessoas a oferecerem o melhor de si, o que envolve cuidados com a saúde mental e garante a sustentabilidade da empresa. Funcionários

saudáveis e felizes são mais produtivos e engajados. A terceira dimensão é a Inclusão e Diversidade. Estabelecer relações que potencializem as capacidades dos colaboradores e respeitem as diferenças é crucial. Isso não só promove um ambiente de trabalho mais justo, mas também impulsiona o desenvolvimento e a inovação dentro da corporação.

A quarta dimensão é a Autonomia. A pandemia evidenciou que a forma de lidar com o trabalho varia significativamente entre os trabalhadores. O surgimento do trabalho remoto, que abrangeu 11% da população brasileira, mostrou que nem todos têm as mesmas condições¹⁰. Reconhecer essas desigualdades e considerar novas formas de trabalhar, como horários flexíveis, é fundamental para atender às diferentes necessidades e realidades dos trabalhadores. E a quinta dimensão são as Soluções Personalizadas. Cada empresa tem suas particularidades, e o que funciona em uma organização pode não ser eficaz em outra. Portanto, é necessário desenvolver abordagens adaptadas às necessidades específicas de cada empresa, garantindo que as soluções implementadas sejam realmente eficazes.

Ferreira e Odara (2023) concordam que as empresas precisam reconhecer que as pessoas estão no centro da estratégia, não são periféricas. São as pessoas que vão garantir o desenvolvimento dos projetos, pensar na inovação e aplicar a tecnologia. A tecnologia não vai substituir os seres humanos; são eles que a executarão. Inclusive, Luciano Santos (2023), observa um aumento de iniciativas como vagas afirmativas, cotas e outros mecanismos nas organizações. No entanto, nasce o questionamento sobre como essas pessoas são incluídas e integradas verdadeiramente no cotidiano da equipe. Surge a dúvida se as lideranças e profissionais estão preparados para conviver com diferentes visões, costumes, origens e necessidades, bem como se os gestores possuem a habilidade de gerenciar times diversos. Além disso, é ponderado qual é o papel individual nesse contexto.

Uma empresa inclusiva deve oferecer oportunidades de crescimento, feedback transparente, tratamento igualitário, remoção de barreiras linguísticas e de discussão, comunicação aberta, tolerância a diferentes estilos de trabalho, solicitação contínua da opinião de todos, confiança e autonomia, visibilidade do impacto do trabalho e alinhamento com a estratégia da empresa. Esses aspectos, em sua maioria comportamentais, são responsabilidade de todos os colaboradores, mas as lideranças têm um papel crucial na construção de uma cultura equânime e inclusiva (Fleury; Fleury, 2012).

¹⁰ Veja mais em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/07/15/home-office-atinge-11percent-dos-trabalhadores-no-brasil-diante-da-pandemia-aponta-ipea.ghtml>. Acesso: 02 jul. 2024.

Para se tornarem inclusivas, as lideranças corporativas precisam cultivar uma série de qualidades essenciais. Entre elas estão a autenticidade, a resiliência emocional, a curiosidade, a flexibilidade e a capacidade de integrar diversas perspectivas. Além disso, é fundamental que construam confiança interpessoal, otimizem talentos, apliquem uma mentalidade adaptativa e busquem a transformação. Ao criar um ambiente mais inclusivo, as lideranças devem promover a diversidade, equidade e inclusão, removendo obstáculos para a ascensão de grupos sub-representados e valorizando cada indivíduo pelo que ele é (Fleury; Fleury, 2012).

Santos (2023), destaca que a comunicação é um dos pilares mais importantes da diversidade e inclusão. Ressalta-se que a gestão da diversidade envolve lidar com tensões, especialmente à medida que aumenta a presença de grupos diversos nas empresas, o que pode levar a conflitos de pensamentos e perspectivas. No entanto, os conflitos só se tornam problemáticos quando não são adequadamente gerenciados. Na verdade, é crucial ampliar as possibilidades em vez de buscar certezas. Reconhecer o pensamento crítico como uma habilidade é essencial, pois a diversidade exige que se saia da zona de conforto para ampliar as visões e se preparar para o futuro.

2.3 Teoria Comportamental e Gestão de Pessoas

Também conhecida como Teoria Behaviorista, é uma corrente da psicologia que estuda o comportamento humano observável, focando em como ele é moldado por experiências passadas e pelo ambiente. Segundo essa teoria, o comportamento responde a estímulos ambientais e pode ser modificado por recompensas e punições (Suzana Maria de Oliveira, 2023). Aplicada à administração, introduziu uma nova perspectiva ao integrar as ciências do comportamento, afastando-se das abordagens normativas anteriores e adotando posições explicativas e descritivas. Ela valoriza o trabalhador e busca novos padrões para teoria e pesquisa administrativa, adaptando conceitos de antropologia, psicologia e sociologia.

A Teoria Comportamental da Administração busca entender como as pessoas se comportam e se motivam no ambiente de trabalho. Ela ajuda gestores a adaptar suas abordagens para melhorar os resultados, atendendo às necessidades individuais dos funcionários. Segundo Luis Gomes Dias, André Felipe Queiroz e Michelle Rosa Lopes (2018), as organizações estão cada vez mais focadas em desenvolver uma gestão que não só alcance seus próprios objetivos, mas também promova o sucesso alinhado com os objetivos dos seus profissionais.

A maioria das empresas procura adotar padrões que envolvam profissionais comprometidos com a organização, o que é alcançado através da forma como direcionam e moldam a divisão do trabalho, além do planejamento e controle das atividades necessárias para o desenvolvimento organizacional. De acordo com Dias, Queiroz e Lopes (2018), a Teoria Comportamental, descendente da Escola das Relações Humanas, prioriza os aspectos comportamentais sobre os estruturais nas organizações. Seu foco está nas motivações individuais dos profissionais dentro das empresas, que buscam atingir objetivos organizacionais alinhados aos seus próprios interesses.

A motivação desempenha um papel fundamental na maneira como os funcionários interagem com seus ambientes de trabalho, influenciando diretamente suas atitudes e comportamentos na busca por metas empresariais. Esses comportamentos individuais têm um impacto significativo no desempenho e sucesso das organizações, não apenas em termos financeiros, mas também no que diz respeito ao seu desenvolvimento e crescimento (Dias, Queiroz e Lopes (2018).

Além disso, a Teoria Comportamental enfatiza a importância da motivação dos colaboradores para o desempenho organizacional, promovendo recompensas, incentivos e feedback como ferramentas essenciais. Os gestores são incentivados a adotar uma postura flexível e adaptável em sua liderança, ajustando-se às necessidades específicas de suas equipes. Compreender o comportamento humano em um contexto organizacional é fundamental para entender como as interações em grupo podem influenciar o desempenho geral da organização.

É essencial para líderes e gestores, oferecendo-lhes uma abordagem prática e orientada a resultados para entender e gerenciar comportamentos em grupos e organizações. Esta teoria proporciona uma compreensão mais profunda do comportamento humano, permitindo aos líderes identificar e reforçar comportamentos desejáveis e eliminar os indesejáveis. Além disso, destaca a importância do desenvolvimento de habilidades de liderança adaptáveis, da motivação dos funcionários por meio de incentivos personalizados, da gestão eficaz de conflitos e da implementação de estratégias de feedback e recompensas para melhorar o desempenho organizacional de maneira abrangente.

O experimento de Hawthorne, conduzido pelo professor Mayo entre 1927 e 1933, destacou a influência do grupo no desempenho individual, inaugurando diversos estudos sobre a organização informal. Esse estudo comparativo, realizado com dois grupos de operárias submetidas a diferentes condições, revelou que profissionais tratados com informalidade e

respeito apresentam um desempenho superior aos que recebem tratamento formal e rígido, resultando em um aumento na produtividade das empresas (Nogueira, 2007).

Como uma das principais correntes da administração, a teoria enfoca a importância do comportamento humano na gestão organizacional e na tomada de decisões. Seu objetivo central foi compreender os padrões de comportamento das pessoas em diferentes contextos organizacionais e como os gestores podem motivar seus colaboradores para alcançar metas e objetivos. Segundo Nogueira (2007), essa abordagem destaca o reconhecimento das diferenças individuais e a necessidade de um tratamento personalizado para cada funcionário, incentivando a observação e análise do comportamento humano para identificar oportunidades de melhoria.

Gabriel Raposo (2022) examina os principais estudos das teorias motivacionais, destacando a Pirâmide de Maslow, a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg e a Teoria X e Y de McGregor, como ferramentas valiosas para a Teoria Comportamental. A Pirâmide de Maslow, conhecida como Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas, ressalta a relação entre a motivação e a satisfação pessoal e o atendimento das necessidades básicas, influenciando o comportamento no ambiente corporativo. Em contrapartida, a Teoria dos Dois Fatores destaca a importância das condições de trabalho e das relações interpessoais na motivação dos colaboradores, enfatizando a necessidade de investimentos e um ambiente de diálogo para promover a satisfação no trabalho. Por outro lado, as Teorias X e Y de McGregor (mais tarde a Teoria Z, do modelo japonês) delineiam duas personas distintas no contexto empresarial: a Persona X, que adere a abordagens tradicionais e apresenta baixo comprometimento, e a Persona Y, caracterizada por uma postura proativa, abertura a feedbacks e comprometimento tanto com objetivos pessoais quanto organizacionais.

3 CONCEITOS FUNDAMENTAIS SOBRE SEXO, GÊNERO E DERIVAÇÕES

Este capítulo explora conceitos fundamentais sobre sexo, gênero e suas derivações, oferecendo uma base para a análise das práticas inclusivas no mercado de trabalho para pessoas LGBTQIAP+. A compreensão de gênero e sexualidade não se limita apenas a aspectos biológicos, mas envolve também construções sociais e culturais. Joan Scott (1986) argumenta que gênero é uma categoria analítica crucial que permite entender como os padrões sociais e culturais moldam a identidade e a experiência das pessoas.

A Secretaria da Justiça e Cidadania do Estado de São Paulo (2020) define diversidade como a variedade de características que distinguem os indivíduos dentro de uma sociedade, incluindo diferenças raciais, étnicas, de gênero, orientação sexual, identidades de gênero, habilidades físicas e mentais, religiões e condições socioeconômicas. Valorizar a diversidade implica reconhecer e respeitar essas diferenças, promovendo inclusão e equidade em todas as esferas sociais.

A construção do gênero e da sexualidade é um processo contínuo. Guacira Louro (2008) ressalta que a construção do gênero vai além da identificação inicial de aspectos biológicos e da definição de um sujeito como masculino ou feminino. Ela é um processo dinâmico ao longo da vida, envolvido por práticas e normas sociais contínuas. A sexualidade, como afirma Foucault (1988, p. 15), "é uma invenção social, constituída historicamente a partir de múltiplos discursos sobre o sexo". Isso implica que tanto a sexualidade quanto o gênero são moldados por normas sociais e discursos que regulam e normatizam comportamentos e identidades. A Secretaria da Justiça e Cidadania do Estado de São Paulo (2020) enfatiza que gênero é uma categoria fluida e dinâmica, variando entre contextos históricos e culturais, diferenciando-se do sexo biológico, que se refere a características anatômicas e fisiológicas específicas.

Larissa Pelúcio e Tiago Duque (2020) observam que, a partir da virada do milênio, diversos termos relacionados à identidade de gênero e sexualidade surgiram, vindos da academia, movimentos sociais e traduções de anglicismos, amplamente disseminados pela internet. Termos como heteronormatividade, homofobia, heterossexualidade compulsória, binarismos, pessoas trans, travestilidades, cisgeneridade e interseccionalidade tornaram-se comuns em vários contextos. Essa popularização ampliou a compreensão sobre a diversidade de gênero e sexualidade, mas também pode ter levado à perda dos referenciais conceituais originais.

De acordo com a Secretaria da Justiça e Cidadania do Estado de São Paulo (2020), o sexo biológico refere-se às características fisiológicas e anatômicas com as quais uma pessoa nasce, geralmente classificadas como masculino ou feminino. A orientação sexual diz respeito à atração emocional, romântica ou sexual de uma pessoa por outra, podendo ser por indivíduos do mesmo gênero, de gênero diferente ou de mais de um gênero. A identidade de gênero é a percepção interna e individual de ser homem, mulher, ambos, nenhum ou em alguma outra posição no espectro de gênero. Compreender essas categorias é essencial para promover políticas públicas eficazes e construir ambientes mais inclusivos e equitativos.

Pelúcio e Duque (2020) também destacam a adoção de uma linguagem violenta, usada tanto para combater violências quanto para atacar aliados em potencial, o que contribui para a polarização e fragmentação dos discursos progressistas. Essa dinâmica é visível na utilização de certos termos para reforçar binarismos e criar divisões, como entre cisgênero¹¹ e transexual¹², ou preto e branco. A linguagem violenta frequentemente serve para atacar e silenciar potenciais aliados, reforçando binarismos e polarizações (Pelúcio e Duque, 2020).

Souza (2020) argumenta que a heterossexualidade e a cisgeneridade são frequentemente consideradas as únicas formas legítimas de expressão de gênero e sexualidade, sustentadas pela hetero(cis)normatividade. Este padrão normativo contribui para a marginalização e invisibilidade das pessoas LGBTQIAP+, que são frequentemente discriminadas devido às suas práticas e desejos não conformes.

O conceito de gênero vai além das distinções biológicas entre masculino e feminino e é influenciado por construções sociais e culturais. Guacira Louro (2008) afirma que a construção do gênero e da sexualidade é um processo contínuo, não se limitando ao momento do nascimento. Isso implica que gênero e sexualidade são processos em constante evolução, moldados por normas sociais e culturais que vão além dos aspectos biológicos iniciais.

A sexualidade é descrita como uma "invenção social", constituída historicamente a partir de múltiplos discursos que regulam e normatizam comportamentos e identidades (Foucault, 1988). Esses discursos criam normas que definem a heterossexualidade e a cisgeneridade como as únicas formas legítimas de identidade e expressão de gênero, perpetuando a hetero(cis)normatividade (Souza, 2020).

¹¹ Cisgênero: pessoa cuja identidade de gênero está alinhada ao seu sexo biológico. Aquelas que são biologicamente mulheres e possuem identidade de gênero feminina ou biologicamente homens que possuem identidade de gênero masculina (Secretaria da Justiça e Cidadania do Estado de São Paulo, 2020, p. 21).

¹² Transexual: “é aquela que possui uma identidade de gênero diferente do sexo designado no nascimento. As pessoas transexuais podem ser homens ou mulheres, que procuram se adequar à identidade de gênero” (REIS, 2018, p.30).

3.1 Performatividade de Gênero

A Teoria da Performatividade de Gênero, desenvolvida por Judith Butler (1990), desafia concepções convencionais ao explorar a natureza fluida e socialmente construída do gênero. Este capítulo explora os fundamentos dessa teoria, destacando a influência da teoria *Queer* e os conceitos-chave apresentados por Butler, como performatividade e performance, que revolucionaram a análise das identidades de gênero e suas construções sociais.

A compreensão tradicional do gênero como uma dicotomia entre masculino e feminino é contestada pela Teoria *Queer*, que questiona a natureza fixa e binária dessas categorias. Esta abordagem propõe que a identidade de gênero não é estática, mas sim fluida, influenciada por diversos fatores sociais, culturais e individuais.

O livro "Problemas de Gênero" de Butler desempenhou um papel fundamental no questionamento da noção de "ser mulher" como algo inato, sendo construído de acordo com experiências individuais e a formação da identidade. Simone de Beauvoir (1949), em "O Segundo Sexo", afirma que "Ninguém nasce mulher: torna-se mulher". Para Beauvoir, tornar-se mulher envolve a internalização de gestos e signos femininos transmitidos pela aprendizagem, corroborando a perspectiva de Butler de que o corpo não possui uma natureza intrínseca, mas é moldado durante a socialização. A criança é influenciada pelos instrumentos de poder na sociedade, resultando na construção da identidade de gênero como mulher. O gênero não é inato ou natural; é construído e imposto pelas práticas sociais que buscam manter a coerência de gênero. Nossa identidade de gênero não é predefinida, mas sim desenvolvida por meio da interação com a sociedade.

A distinção entre performance e performativo é crucial na compreensão da construção social do gênero. A performance é pessoal e subjetiva, permitindo que as pessoas expressem sua identidade de gênero de maneira única. O termo "performativo" refere-se a discursos, normas e práticas sociais que moldam e reforçam as categorias de gênero. Enquanto a performance está relacionada à expressão individual, o performativo está ligado à criação e manutenção das normas de gênero na sociedade.

Berenice Bento (2014) destaca que Butler usa o conceito de performatividade para explicar o binarismo de gênero como uma prática contínua, influenciada pelas Ciências Sociais. O conceito, originalmente introduzido pelo filósofo da linguagem John L. Austin, descreve como a fala e a comunicação realizam ações, abordando as tensões entre o indivíduo e a sociedade.

Butler utiliza a figura da travesti e da *drag queen* para ilustrar esse conceito. Em suas performances, essas pessoas fazem uma paródia do gênero, expondo o caráter construído e performático do gênero. Eurídice Figueiredo (2018) relata que, ao imitar e exagerar estereótipos de gênero, eles demonstram a ausência de uma "essência" autêntica por trás do gênero. A *drag queen*, ao se vestir e atuar de maneira exuberante, desafia as noções tradicionais de feminilidade e masculinidade, revelando que o gênero é uma construção social sem um "original" por trás da performance.

A desconstrução das normas de gênero permeia diversas esferas da sociedade, influenciando a percepção e a construção das identidades. Politicamente, a teoria promove debates sobre igualdade e direitos LGBTQIAP+, impulsionando movimentos por reconhecimento e respeito à diversidade de identidades de gênero. A Teoria da Performatividade de Gênero sugere uma abordagem flexível e inclusiva, reconhecendo que a construção da identidade de gênero é um processo dinâmico, moldado por uma interação complexa de elementos.

A Teoria da Performatividade de Gênero desafia concepções estabelecidas e promove transformações significativas na percepção, vivência e institucionalização do gênero. A fluidez e diversidade das identidades de gênero possibilitam a construção de uma sociedade inclusiva, consciente das complexidades inerentes à experiência humana.

4 HETERONORMATIVIDADE E IDENTIDADE DE GÊNERO

O presente capítulo visa explorar a complexa interseção entre heteronormatividade e identidade de gênero, destacando a influência das normas sociais e culturais na marginalização de indivíduos LGBTQIAP+. Para atingir esse objetivo, serão abordados importantes perspectivas sobre a Teoria *Queer*, que desafia as limitações impostas pelos termos tradicionais de masculino e feminino. Ao longo do capítulo, busca-se oferecer uma compreensão aprofundada das dinâmicas sociais e culturais que perpetuam a exclusão e a invisibilidade, enquanto destaca a importância da Teoria *Queer* como uma ferramenta crítica para desafiar e transformar essas normas. A análise dessa teoria permitirá uma compreensão mais detalhada das formas como as normas heteronormativas e as expectativas de gênero são reforçadas e perpetuadas na sociedade.

Além disso, é crucial compreender essa perspectiva teórica antes de analisar como a heteronormatividade e as construções de gênero impactam a experiência de indivíduos LGBTQIAP+ no local de trabalho, que será o foco do próximo capítulo. A abordagem teórica fornecida aqui estabelece a base necessária para entender as dinâmicas e desafios específicos enfrentados por esses indivíduos no ambiente profissional.

Michell Foucault (1979) aponta que, a partir de 1879, homossexuais, antes considerados libertinos, delinquentes, pecadores, passaram a ser internados em manicômios e rotulados como loucos, doentes mentais. Pessoas que não desempenham um papel social de heteronormatividade, aprenderam a duras penas o que é (sobre)viver.

A marginalização de indivíduos LGBTQIAP+¹³ é um fenômeno social complexo, um processo de exclusão social, muitas vezes baseado na orientação sexual, identidade de gênero ou outras características relacionadas à diversidade sexual. A comunidade LGBTQIAP+ historicamente enfrentou desconsideração de seus direitos, pautas específicas e dificuldades, muitas vezes sendo sua existência plural vista como ilegítima. Questões como acesso a serviços básicos de saúde pública, incluindo atendimento ambulatorial, exames de rotina e métodos contraceptivos, foram frequentemente negligenciadas diante da LGBTQIAP+fobia enfrentada diariamente. Além disso, o estado precário de saúde mental dessa população, amplamente oprimida, foi por muito tempo relegado a segundo plano¹⁴ (UNICEF, 2023). Um reflexo do

¹³ A marginalização de indivíduos LGBTQIAP+ refere-se ao processo pelo qual essas pessoas são sistematicamente excluídas ou tratadas de forma injusta e desigual na sociedade devido à sua identidade de gênero ou orientação sexual.

¹⁴ Veja mais em: <https://www.unicef.org/brazil/blog/lgbtqiap-mais-e-saude-mental>. Acesso: 02 jul. 2024.

peso que as normas sociais podem exercer sobre indivíduos cujas identidades não se alinham à norma predominante. A perspectiva heteronormativa, ao ditar o que é considerado padrão e desejável, frequentemente exclui e desvaloriza aqueles que fogem desse molde.

A heteronormatividade pode ser entendida como o sistema de normas e valores que estabelece e valida a heterossexualidade como o padrão predominante (Souza Júnior, 2018). Essa definição é crucial para analisar e compreender as dinâmicas sociais e culturais que envolvem as normas de gênero e orientação sexual, assim como os processos de exclusão e marginalização de indivíduos que não se encaixam nesse padrão.

Gustavo de Melo Muniz (2017) aponta que a sociedade brasileira é pertencente a uma hegemonia heteronormativa, onde impera um pensamento em que a norma a se seguir é a heterossexualidade, resultando na marginalização e na invisibilidade das identidades (forma como alguém se vê e se sente, incluindo características pessoais, valores, e como se relaciona com o mundo) não heterossexuais. A orientação sexual é transformada em um critério pelo qual os indivíduos são avaliados, impactando profundamente suas vidas.

Segundo Luiz Henrique Braúna Lopes de Souza (2020), a heterossexualidade e a cisgeneridade, sendo socialmente estabelecidas como o padrão de identidade de gênero e sexualidade possíveis de serem vividas, perpetuam a hegemonia da hétero-cis-normatividade, que também influencia a forma como as identidades são construídas e percebidas. A cisgeneridade, neste contexto, refere-se à identificação de uma pessoa com o gênero que lhe foi atribuído ao nascer, em contraste com identidades de gênero transgêneros, que desafiam essa atribuição.

Conforme ressaltado por Beatriz Bagagli (2018), é notável a escassez de referências ao termo "cisgênero" em documentos oficiais, como leis, resoluções, trabalhos acadêmicos e até mesmo em dicionários e publicações relacionadas aos estudos de gênero. Essas referências são praticamente inexistentes, apesar do crescente uso da palavra em espaços online, particularmente em blogs feministas e entre militantes. A limitada adoção e visibilidade do termo em contextos fora desses espaços contrasta com a ampla utilização dos termos "transgênero", "travesti" e "transexual", que são muito mais comuns tanto no discurso acadêmico quanto no cotidiano.

A heteronormatividade exerce um papel opressivo ao marginalizar e "rejeitar" indivíduos LGBTQIAP+, por práticas e desejos afetivo-sexuais não encaixados na lógica padronizadora e discriminatória vigente nas relações sociais capitalistas. Essa exclusão social e

cultural resulta na invisibilidade desses indivíduos, negando-lhes a dignidade e o respeito que todos merecem.

Analídia Rodolpho Petry e Dagmar Elisabeth Estermann Meyer (2011) reforçam que a heteronormatividade objetiva estabelecer padrões e vivências corporais e sexuais, fundamentando-se no que é socialmente aceito, adotando uma abordagem biologicamente determinista que limita a classificação das pessoas em relação à anatomia sexual humana a apenas duas categorias: feminino/fêmea ou masculino/macho. Essa visão reducionista ignora a diversidade natural da experiência humana e contribui para a construção de um ambiente que desfavorece a liberdade de expressão e a identidade de gênero. Tal binarismo rígido não reflete a realidade complexa e multifacetada da sexualidade e identidade de gênero.

A Teoria *Queer*, desenvolvida por Judith Butler (1990), questiona os problemas enfrentados pela comunidade LGBTQIAP+ durante a década de 1990 e as limitações que os termos binários de gênero e de sexualidade propõem e traz uma crítica aos critérios pelos quais a sociedade codifica os padrões sociais e impõe as suas normas.

A abordagem convencional para entender o gênero, baseada na ideia de uma divisão rígida entre masculino e feminino é questionada pela Teoria *Queer*, desafiando a visão tradicional de categorias fixas e dualistas, apresentando uma alternativa ao afirmar que a identidade de gênero é flexível e moldada por uma interação complexa de influências sociais, culturais e individuais. Ao nascer, a pessoa é um gênero (feminino ou masculino), baseado no sexo biológico. A partir do qual, o indivíduo passa a agir conforme o sexo identificado, pois “homem não pode chorar”, “mulher não pode sentar dessa maneira” ou termos como “menino veste azul e menina veste rosa”.

Tal declaração reflete uma visão desumana e desatualizada sobre identidade de gênero, reforçando estereótipos de gênero prejudiciais, ignorando a complexidade da experiência humana e a diversidade de identidades de gênero além do tradicional binarismo masculino/feminino. Essa afirmação perpetua normas de gênero restritivas e discriminatórias, que limitam a autenticidade das pessoas, desencorajam a expressão individual e desconsideram o fato de que a identidade de gênero é ditada pela compreensão interna da própria identidade.

A promoção de uma visão mais inclusiva, que reconheça e respeite a diversidade de identidades de gênero, é fundamental para criar uma sociedade mais igualitária e respeitosa com todas as pessoas, independentemente de sua expressão de gênero. Segundo Butler (1990, p. 44), a identidade de gênero “é performativamente constituída, pelas próprias ‘expressões’ tidas como seus resultados”, pois a identidade é uma construção contínua de ações repetidas. A

identidade de gênero confronta o pensamento de que o gênero pode ser atribuído de acordo com o sexo determinado pela sociedade por ocasião do nascimento. Nesse sentido, a identidade de gênero emerge através das complexas interações entre indivíduos e sua cultura, refutando a ideia de uma identidade estática e pré-determinada.

É importante criticar o papel da sociedade e da cultura na imposição de normas de gênero restritivas, que limitam as opções, a liberdade das pessoas de expressar sua identidade de gênero de forma autêntica, perpetuando a discriminação e criando obstáculos para pessoas LGBTQIAP+ ingressarem ao mercado de trabalho. Discriminação, preconceito e estigmatização com base na identidade de gênero e orientação sexual resultam em disparidades significativas no emprego e na progressão de carreira (Souza, 2020).

As empresas são cruciais para a inclusão no local de trabalho, mas muitas vezes, as políticas de inclusão são inadequadas ou insuficientemente implementadas, o que requer uma análise crítica da abordagem das empresas em relação à diversidade de gênero e orientação sexual. Empresas que se concentram na inclusão e na promoção de uma cultura de respeito e aceitação contribuem para um ambiente de trabalho mais equitativo e produtivo (Souza, 2020).

A Teoria *Queer* e a compreensão da identidade de gênero desafiam as normas sociais e culturais que perpetuam a discriminação e a marginalização das pessoas LGBTQIAP+. Críticas às normas de gênero e à heteronormatividade são fundamentais para promover uma sociedade mais inclusiva e igualitária, onde todas as pessoas possam expressar sua identidade de gênero de forma autêntica, tanto no âmbito pessoal quanto no profissional. Empresas que reconhecem e valorizam a diversidade de identidades de gênero e orientações sexuais contribuem para um mercado de trabalho mais justo e acolhedor.

4.1 Teoria *Queer*

A compreensão convencional e historicamente arraigada das identidades de gênero como estritamente binárias tem sido objeto de questionamento e crítica por parte da teoria *Queer*. Este capítulo se dedica a explorar e analisar profundamente a crítica *Queer* às normas binárias de gênero, um movimento intelectual e social que desafia as noções tradicionais de masculino e feminino enquanto categorias fixas e excludentes.

As convenções socialmente estabelecidas sobre gênero, fortemente respaldadas pela prevalência da heteronormatividade na sociedade, sustentam a ideia de uma divisão rígida entre masculino e feminino, considerando-os como os únicos modelos de gênero legítimos e

socialmente aceitos. Esse entendimento presume que cada pessoa deve se ajustar exclusivamente a uma dessas classificações, influenciando as expectativas sociais, padrões de comportamento e a construção da identidade, conforme ditados pelos estereótipos culturalmente associados a cada gênero.

A compreensão do modelo binário de gênero exige uma análise histórica das mudanças na compreensão da sexualidade ao longo dos séculos. Thomas Walter Laqueur (1996) argumenta que, até os séculos XVIII e XIX, o pensamento ocidental não concebia a sexualidade de forma binária, em parte influenciado por correntes filosóficas neoplatônicas. Durante um longo período, vigorava o "*one-sex model*", no qual apenas um sexo era reconhecido, e a mulher era considerada uma forma inferior do mesmo sexo, hierarquicamente subordinada ao homem. Nesse contexto, termos anatômicos como ovário eram equiparados a testículos, enquanto o clitóris era associado ao "pênis feminino" (Laqueur, 1996).

Jurandir Freire Costa (1995) oferece uma perspectiva similar, afirmando que até então a distinção entre homens e mulheres era percebida, mas não explicada pela diferença de sexos. O termo "sexo" se referia apenas aos órgãos reprodutivos, enquanto a diferenciação cultural dos gêneros dispensava a necessidade de considerar a diferença biológica. A mudança para a atual concepção de diferença de sexos decorreu do interesse filosófico, moral e político em justificar a inferioridade da mulher, antecipando discussões culturais sobre o papel feminino na sociedade.

Essas transformações coincidiram com o desenvolvimento da ciência e do Iluminismo, onde o debate sobre a mulher e o homem precedeu as evidências científicas do dimorfismo sexual. Foucault (1988) ressalta a emergência do biopoder no século XIX, um tipo de poder que não se preocupa com o indivíduo, mas sim com a gestão da população como um problema político, biológico e científico. Esse biopoder interveio na regulação dos corpos, desempenhando um papel fundamental para o desenvolvimento do capitalismo ao controlar e direcionar os corpos para a produção e adaptação às necessidades econômicas. Louro (2009) argumenta que, apesar de não ser ideal falar em "origem", as contribuições de Foucault são fundamentais para a formação da teoria *queer*, pois ele inicia a discussão sobre duas ideias centrais: a sexualidade não sendo um fato natural, mas uma categoria construída historicamente, socialmente e culturalmente.

A diferenciação biológica entre os sexos foi um elemento-chave do biopoder, influenciando não apenas a estrutura social, mas também a criação dos conceitos de

heterossexualidade e homossexualidade, como decorrência das normas estabelecidas no "*two-sex model*" (Costa, 1995).

O modelo binário de gênero estipula uma divisão rígida, onde características, papéis e comportamentos são atribuídos de maneira prescritiva: ao masculino associam-se atributos como força, racionalidade e assertividade, enquanto ao feminino são atribuídas características de sensibilidade, delicadeza e submissão. Essa estrutura normativa binária é culturalmente reforçada por instituições, mídia, religião e outras esferas sociais, impactando profundamente a maneira como as pessoas são socializadas desde a infância e influenciando suas identidades, comportamentos e expectativas ao longo da vida (Costa, 1995).

De acordo com André Fernandes Zanoni (2022), a palavra "*queer*" originou-se como um termo pejorativo em inglês para descrever pessoas consideradas estranhas ou desviantes. No entanto, a partir da década de 1970, comunidades LGBTQIAP+ ressignificaram o termo, transformando-o em uma expressão de empoderamento que abrange uma ampla gama de identidades sexuais e de gênero que desafiam as normatividades estabelecidas. Teresa de Lauretis, uma das pioneiras no uso acadêmico do termo, introduziu "*teoria Queer*" para desafiar as normas heteronormativas e promover uma análise crítica das identidades de gênero e sexualidade, enfatizando que essas identidades são construções fluidas e socialmente moldadas (Zanoni, 2022).

No Brasil, a Teoria *Queer* começou a ganhar reconhecimento formal com a tradução dos trabalhos de Judith Butler, que são fundamentais para a compreensão do gênero e da performatividade. Pelúcio (2016) destaca que um marco significativo nesse processo foi a publicação de uma resenha de Karla Bessa, em 1995, nos Cadernos Pagu. O artigo, intitulado "Gender Trouble: outra perspectiva de compreensão do Gênero", foi crucial para a introdução e disseminação das ideias de Butler no contexto acadêmico brasileiro.

Ao longo dos últimos vinte anos, a influência da Teoria *Queer* se expandiu no Brasil, com a crescente atenção a autores como Eve K. Sedgwick, David M. Halperin, Gayle Rubin, Teresa de Lauretis e Susan Stryker. Esses estudiosos têm contribuído para o aprofundamento da discussão sobre gênero e sexualidade, promovendo uma análise crítica das normas tradicionais. No entanto, a quantidade de obras traduzidas ainda é relativamente limitada, o que restringe o acesso e a circulação das teorias *queer* no país (Zanoni, 2022).

Recentemente, a tradução e publicação das obras de Paul B. Preciado em português têm impulsionado significativamente o debate sobre a Teoria Queer. Essa nova onda de publicações

tem revitalizado tanto o meio acadêmico quanto o ativismo, oferecendo novas perspectivas e reflexões sobre questões de gênero e identidade (Zanoni, 2022).

Os debates e os sistemas de controle político e social que envolvem a sexualidade e o gênero extrapolam os limites biológicos e individuais. São mecanismos frequentemente empregados para estruturar e compreender as dinâmicas das relações sociais na esfera pública, presumindo uma ordem tida como “natural”. Nesse contexto, as identidades sexuais e de gênero são abordadas à luz das teorias de Butler (2003), não como entidades estáticas ou inerentes, mas sim como construções permeadas por elementos históricos, culturais e performáticos, moldadas e expressas de maneira fluída ao longo do tempo.

O movimento *Queer* emerge como uma poderosa lente de análise e crítica das normas binárias vigentes. Ele desafia a visão convencional e restritiva dos papéis de gênero, buscando explorar, questionar e desconstruir as categorias fixas de masculino e feminino. Sua abordagem amplia o entendimento sobre a diversidade das expressões de gênero, reconhecendo as identidades que não se enquadram nos moldes tradicionais. As teorias *Queer* oferecem uma nova forma de conceber e vivenciar o gênero, rejeitando as noções rígidas e excludentes, e abrindo espaço para uma compreensão mais inclusiva e diversificada das identidades de gênero na contemporaneidade. Nesse sentido, essa abordagem não apenas desafia as estruturas normativas vigentes, mas também promove a aceitação e valorização das múltiplas formas de expressão e vivência de gênero na sociedade.

De acordo com Zanoni (2022), a Teoria *Queer* pode ser vista como uma teoria dos e para os anormais, com os teóricos buscando caracterizar *queer* de uma maneira que resista a definições generalizadoras, destacando sua natureza múltipla e transitória. A ausência de definições fixas é, em parte, o que caracteriza o conceito de *queer*.

A Crítica *Queer* tem desempenhado um papel significativo na transformação das percepções sociais e culturais em relação às identidades de gênero não conformistas, impactando diversas esferas da sociedade contemporânea. Essa abordagem teórica desafia as normas tradicionais de gênero, questionando a ideia binária de masculino e feminino e ampliando o entendimento da diversidade de identidades de gênero.

Um dos principais reflexos desse impacto pode ser observado na representação LGBTQIAP+ na mídia. Nos últimos anos, houve uma tendência crescente de incluir narrativas e personagens que fogem dos estereótipos de gênero tradicionais. Programas de TV, filmes e produções midiáticas têm buscado retratar com mais sensibilidade e autenticidade as

experiências de pessoas com identidades de gênero não conformistas, contribuindo para uma maior visibilidade e representatividade dessas comunidades.

Ao longo das últimas décadas, a televisão brasileira testemunhou avanços notáveis na representação de personagens trans, que aos poucos foram ganhando espaço e visibilidade nas telas. Essa evolução trouxe narrativas mais humanizadas e complexas, mostrando aspectos variados das vidas dessas pessoas e destacando suas experiências e desafios. Anderson Luiz de Melo e Cláudia Lago (2023), destacam que a representação estereotipada e preconceituosa das identidades homo e bissexuais tem sido progressivamente desconstruída pela ficção televisiva. A presença de personagens trans em novelas e séries abriu caminho para discussões importantes sobre identidade de gênero, contribuindo para uma maior conscientização e aceitação na sociedade.

No entanto, apesar dos progressos, ainda persistem estereótipos e desafios na representação dessas personagens. Muitas vezes, essas histórias são permeadas por elementos caricatos ou estereotipados, reforçando ideias preconcebidas sobre a comunidade trans. Melo e Lago (2023) reiteram que mesmo ao apresentarem uma humanização maior e caminharem em direção à desconstrução de estereótipos, algumas representações ainda mantiveram traços das antigas, recorrendo a elementos humorísticos considerados sensíveis. A tendência de vincular personagens trans a situações cômicas ou dramáticas extremas ainda é observada, deixando em segundo plano a complexidade e diversidade de suas vidas. Isso pode reforçar visões limitadas e distorcidas sobre a realidade dessas pessoas, dificultando a compreensão plena de suas experiências.

Outro aspecto relevante é o avanço no reconhecimento legal das identidades de gênero não binárias. Vários países têm testemunhado movimentos e iniciativas para implementar políticas e leis que assegurem o reconhecimento e o respeito às identidades de gênero não binárias. Essas ações visam a permitir mudanças nos documentos legais, tais como registros de nascimento e documentos de identificação, a fim de refletir uma compreensão mais inclusiva e precisa das múltiplas identidades de gênero existentes.

Esse esforço em prol do reconhecimento legal das identidades não binárias se alinha aos debates em torno da Lei de Identidade de Gênero argentina. Essa legislação, promulgada em 2012, foi pioneira ao reconhecer o direito das pessoas trans de retificar seu nome e sexo nos documentos, sem a necessidade de autorização judicial ou de realizar procedimentos médicos.

Inspirado nesse marco legal, o Projeto de Lei (PL) nº 5002/2013¹⁵ no Brasil busca simplificar e despatologizar esse processo, seguindo os avanços legislativos de países vizinhos. Contudo, sua aprovação enfrenta resistências políticas e conservadoras no Congresso brasileiro, o que tem dificultado sua implementação e a ampliação dos direitos das pessoas trans no país.

Em contrapartida, diversos países europeus, como Reino Unido, Espanha e Portugal, têm avançado na garantia dos direitos das pessoas trans, promovendo legislações mais inclusivas e menos burocráticas. Tais avanços não apenas dispensam requisitos de esterilização e tratamentos médicos para o reconhecimento da identidade de gênero, mas também refletem um compromisso mais amplo com os direitos fundamentais das pessoas trans e não binárias.

Nesse contexto, a comparação entre a Lei argentina e o Projeto de Lei brasileiro ressalta não apenas a necessidade de uma legislação mais inclusiva para as pessoas trans, mas também a importância de reconhecer e respeitar as múltiplas identidades de gênero, incluindo aquelas que se enquadram fora da dicotomia homem-mulher. Bruna Camilo de Souza Lima e Silva e João Felipe Zini Cavalcante de Oliveira (2016) salientam a importância em se respeitar o gênero ao qual uma pessoa se identifica; não se trata de doença ou transtorno mental, mas de mera condição natural, de performance, autodeterminação e subjetividade pura. Sendo assim, não deve o Direito deixar-se permear de normas morais transformando-as em normas jurídicas de maneira a violar as garantias e direitos fundamentais.

No entanto, apesar dos avanços, ainda há desafios a serem enfrentados. A resistência cultural, social e política permanece presente em muitos contextos, dificultando a plena aceitação e igualdade para pessoas com identidades de gênero não conformistas. Os indivíduos não conformistas enfrentam diversos obstáculos em diferentes setores da sociedade. Questões como discriminação, estigmatização, falta de acesso a serviços de saúde adequados e barreiras legais continuam a ser desafios significativos para aqueles que não se enquadram nas normas binárias de gênero. A falta de reconhecimento e proteção legal das identidades de gênero não binárias em muitas jurisdições também contribui para a marginalização e vulnerabilidade desses indivíduos.

Para alcançar uma verdadeira igualdade e inclusão, é necessário um esforço contínuo para superar os obstáculos existentes, incluindo a sensibilização, a educação e a implementação de políticas mais abrangentes que reconheçam e respeitem as identidades de gênero diversas. A colaboração entre diferentes setores da sociedade é fundamental para avançar em direção a

¹⁵ Veja mais em:

https://www.camara.leg.br/proposicoesWeb/prop_imp.jsessionid=35F72A013A67689B5ADDC80652D57FD9.node2?idProposicao=565315&ord=1&tp=completa. Acesso: 02 jul. 2024.

um ambiente mais acolhedor e equitativo para todos, independentemente de sua identidade de gênero.

5 DISCRIMINAÇÃO E PRECONCEITO NO TRABALHO

Este capítulo se propõe a examinar a temática da discriminação e preconceito no contexto do mercado de trabalho, com um enfoque específico na comunidade LGBTQIAP+. O objetivo central é analisar as barreiras que esse grupo enfrenta para sua inclusão efetiva no mercado de trabalho, destacando as consequências prejudiciais da discriminação e do preconceito. Para isso, o capítulo está dividido em três seções principais: a primeira discute as consequências dessas práticas discriminatórias, não apenas no âmbito profissional, mas também em aspectos pessoais e sociais; a segunda seção aborda as barreiras para a inclusão LGBTQIAP+ no mercado de trabalho, explorando as diversas formas de discriminação que esses indivíduos enfrentam; por fim, a terceira seção examina o papel das empresas na promoção da diversidade e inclusão, destacando práticas que contribuem para a construção de ambientes de trabalho mais equitativos e respeitosos.

A discriminação e preconceito no mercado de trabalho abrange a comunidade LGBTQIAP+, outras minorias sociais que sofrem nesse contexto, pelos requisitos de cor, gênero, deficiência física ou mental, entre outras. O conceito de minoria, de acordo com Barbara Lucchesi Ramacciotti e Gerson Amauri Calgaro (2021), pode ser entendido como grupos que não usufruem do direito à cidadania plena. Discriminação se refere ao tratamento desigual e injusto oriundo de diferenciação diversa, como por exemplo o gênero, a cor ou crença religiosa. Por outro lado, preconceito é o julgamento prévio e infundado baseado em subjetividade a respeito do outro ou de algo.

A Convenção nº 111, de 1958, da Organização Internacional do Trabalho (OIT)¹⁶ – agência das Nações Unidas que busca a promoção de igualdade entre gêneros no acesso a condições dignas, iguais e seguras de trabalho:

Art. 1º:

"Para os fins da presente Convenção, o termo 'discriminação' compreende:

(a) qualquer distinção, exclusão ou preferência baseada em raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional ou origem social que tenha por efeito destruir ou alterar a igualdade de oportunidades ou de tratamento em matéria de emprego ou profissão;"

Art. 5º:

"1. As medidas que podem ser necessárias para aplicar a política declarada na presente Convenção podem incluir a adoção de leis, regulamentos, convenções coletivas ou

¹⁶ Veja mais em:

https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312256.

Acesso: 02 jul. 2024.

acordos que contenham disposições para a eliminação de qualquer discriminação em matéria de emprego ou profissão.

2. Tais medidas poderão incluir a promoção de igualdade de oportunidades e de tratamento em matéria de emprego e profissão com o objetivo de eliminar qualquer discriminação baseada em raça, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional ou origem social." (ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO, 1958)

No mesmo sentido, a Constituição Brasileira de 1988 (Art.3º, III e IV) estabelece a igualdade enquanto o valor para sociedade democrática, com o objetivo da promoção do bem de todos, sem preconceitos e quaisquer outras formas de discriminação (BRASIL, 1988, Art. 3º, III e IV).

Felipe Sanchez e Fernando Frachone Neves (2019) abordam a presença inerente do preconceito na natureza humana, no qual os indivíduos são propensos a pré-julgar e categorizar pessoas e situações antes de compreender suas particularidades e motivações. Essa tendência, por sua vez, frequentemente evolui para a discriminação, um desdobramento prejudicial do preconceito que ameaça os direitos individuais e sujeita pessoas e grupos a regras desumanas.

A Discriminação Direta, conforme Sanchez e Neves (2019), surge quando um grupo é prejudicado por ações deliberadas da organização. A Discriminação pela Orientação Sexual compartilha semelhanças com a discriminação sexual, que pode se manifestar sob a aparência de "vagas exclusivas para o sexo masculino". Essa forma de discriminação impede a contratação de pessoas LGBTQIAP+ e pode criar ambientes vexatórios em suas atividades profissionais, forçando-os a se conformar com uma heteronormatividade implícita e necessária para preservar seus empregos.

A heteronormatividade impõe um padrão comportamental que pressiona os indivíduos a se adequarem ao mercado de trabalho (Sanchez; Neves, 2019). Aqueles que não se encaixam nesse padrão enfrentam discriminação, que, por sua vez, resulta em prejuízos substanciais, desafios e distúrbios em diversas áreas, que vão além do ambiente de trabalho, afetando a esfera pessoal.

É crucial reconhecer que a igualdade formal não garante necessariamente a igualdade real, que é vivenciada e sofrida. Para abordar as nuances das injustiças, é necessário confrontar o conceito ativo de isonomia. A isonomia, como um preceito constitucional, deve garantir tratamento igualitário para aqueles que desempenham funções de trabalho semelhantes. Ações afirmativas se tornam essenciais para estabelecer posições igualitárias, mesmo em contextos distintos. Esse é o panorama do mercado influenciado pelo preconceito e discriminação

Otavio Brito Lopes (2000), aponta que a igualdade é inversamente proporcional à discriminação, negação ao princípio da igualdade. É impensável democracia, justiça ou estado

de direito sem a consonância do princípio da igualdade. Discriminar é o ato de tratar diferente os iguais, seja por privilégios de grupos e classes ou por exclusão das minorias.

5.1 Discriminação e consequências do preconceito

A discriminação e o preconceito são males enraizados na sociedade, deixando marcas indeléveis nas vidas das pessoas. Essas manifestações de intolerância não apenas afetam as relações interpessoais, mas também têm consequências profundas no âmbito psicológico e profissional. Com efeitos devastadores, esses fenômenos desafiam a integridade emocional e minam o potencial humano.

No âmbito psicológico, a discriminação e o preconceito corroem a autoestima e provocam feridas emocionais que perduram por toda a vida. Indivíduos que são alvos dessas práticas muitas vezes enfrentam ansiedade, depressão e sentimentos de desamparo. A sensação de não ser aceito pela sociedade pode levar a uma constante batalha interna para manter a autoconfiança e a autoaceitação. A saúde mental é comprometida quando se vive sob o peso da discriminação, resultando em um ciclo de impactos negativos que pode ser difícil de quebrar (Sanchez; Neves, 2019).

No campo profissional, a discriminação e o preconceito podem criar barreiras significativas para o sucesso e a realização. A meritocracia, idealizada como base para o progresso profissional, é distorcida quando a discriminação se instala. Isso não apenas prejudica os indivíduos diretamente afetados, mas também enfraquece a produtividade e a inovação em organizações que negligenciam a diversidade.

De acordo com Alessandra de Souza Ferreira (2023), a discriminação, o preconceito e o assédio moral são questões sérias que podem causar um impacto significativo na saúde mental dos profissionais no ambiente de trabalho. Esses problemas podem surgir com base em características pessoais, como raça, gênero, orientação sexual, religião, idade ou deficiência, manifestando-se de diversas maneiras, como exclusão, estigmatização, *bullying* e assédio moral, que envolve comportamentos abusivos, humilhantes ou intimidantes.

As consequências dessas experiências negativas podem ser sérias e duradouras. Profissionais que enfrentam discriminação, preconceito e assédio podem vivenciar altos níveis de estresse, insônia, ansiedade e depressão. Sentem-se desvalorizados, desmotivados e com a autoestima comprometida. Além disso, a exposição constante a tais situações pode resultar em

transtornos psicológicos mais graves, como o Transtorno de Estresse Pós-Traumático (TEPT) e o esgotamento profissional, conhecido como *burnout* (Ferreira, 2023).

A saúde mental afetada dos profissionais não impacta apenas individualmente, mas também afeta a organização como um todo. A produtividade e a qualidade do trabalho podem declinar e a rotatividade de funcionários aumentar. Além disso, a reputação da empresa pode ser prejudicada, influenciando sua capacidade de atrair e reter talentos.

No entanto, é crucial reconhecer que enfrentar esses problemas é um desafio contínuo. As atitudes e crenças profundamente enraizadas podem ser difíceis de mudar, e a eliminação total dessas questões pode exigir tempo. Um esforço contínuo e uma abordagem abrangente são fundamentais para criar ambientes de trabalho saudáveis, inclusivos e livres de discriminação, preconceito e assédio.

Kátia Souto (2018), alerta que a LGBTfobia é um problema que não apenas "mata e adocece", sendo a saúde mental uma das consequências desse processo. Ela enfatiza que viver em uma sociedade que discrimina a orientação sexual, afeto e desejo, comprometendo o direito de viver amorosamente com uma pessoa de escolha, tem um impacto não apenas sobre os discriminados, mas sobre toda a sociedade. Acrescenta que medidas como a chamada "cura gay" podem agravar a LGBTfobia. A homossexualidade e a orientação sexual não são doenças e não precisam de cura. O que necessita de cura é a LGBTfobia, pois preconceito e discriminação são males que afetam a saúde da humanidade.

Marina Reidel (2018)¹⁷, destaca que a maioria dos jovens LGBTQIAP+ que cometem suicídio deixa registros relacionados à incompreensão da família ou dos colegas de escola, ressaltando a falta de apoio familiar ou institucional nesses casos. Os serviços de saúde atuais não atendem às expectativas de acesso, sendo necessário capacitar melhor os profissionais para lidar com essas situações. A existência de um plano de saúde integral para a população LGBTQIAP+ vinculado pelo Ministério da Saúde, focado na saúde mental e em capacitar profissionais nas bases e nas comunidades.

A criação de ambientes profissionais inclusivos e livres de preconceitos deve ser implementada como estratégia para promover a equidade e o progresso. As empresas que reconhecem e combatem a discriminação não apenas proporcionam um espaço mais saudável para seus colaboradores, mas também colhem os frutos da diversidade, que estimula a

¹⁷ Veja mais em: <https://www.ubes.org.br/2018/saudemental-lgbtfobia-causa-danos-psicologicos-que-precisam-de-atencao/>. Acesso: 20 jan. 2024.

criatividade, a resolução de problemas e o crescimento sustentável (Sanchez, 2023; Juliani e Scopinho, 2020; Odara, 2024).

Reconhecer e combater a discriminação e o preconceito não é apenas uma questão moral, mas uma necessidade para construir uma sociedade mais justa e inclusiva. A superação dessas barreiras não apenas preserva a saúde mental e emocional dos indivíduos, mas também fortalece as bases de uma sociedade onde todos têm a oportunidade de prosperar, independentemente de sua origem, gênero, raça ou qualquer outra característica que os torne únicos.

5.2 Promoção da diversidade e inclusão: o papel da empresa

No mundo crescentemente conectado, empresas assumem um papel crucial na promoção da diversidade e inclusão, que refletem nos valores éticos e impulsionam a inovação e contribuindo para um ambiente de trabalho mais equitativo. Já que no passado, as empresas eram cobradas apenas para proporcionar desenvolvimento econômico. Hoje, são também cobradas em questões como saúde, educação, sustentabilidade e desenvolvimento social. O que antes era responsabilidade exclusiva do Estado, hoje é também papel da iniciativa privada. As empresas não podem abdicar de sua responsabilidade social (Ferreira; Odara, 2023).

A diversidade vai além de números e estatísticas demográficas. Significa criar um ambiente que acolhe diferentes origens, perspectivas, habilidades e identidades. Empresas visionárias reconhecem que equipes diversas são mais criativas e eficientes, proporcionando um terreno fértil para o surgimento de ideias inovadoras. Isso não apenas impulsiona a competitividade, mas também reflete a riqueza intrínseca presente em experiências diversas.

A inclusão, por sua vez, é o catalisador que transforma a diversidade em um verdadeiro ativo. Ir além da mera presença de diferentes grupos e garantir que todos se sintam valorizados, respeitados e ouvidos é essencial. Isso significa promover uma cultura onde as vozes diversas são incentivadas, onde oportunidades são acessíveis a todos e onde as diferenças são celebradas, não apenas toleradas.

Além de melhorar a dinâmica interna, empresas comprometidas com a diversidade e inclusão também fortalecem suas relações externas. Clientes e parceiros valorizam organizações que refletem a sociedade em que estão inseridas. A reputação de uma empresa como defensora da diversidade não apenas atrai talentos diversos, mas também constrói uma imagem positiva no mercado.

De acordo com Elizabeth Navas Sanches (2023), empresas que valorizam a diversidade e inclusão reconhecem que são as singularidades que impulsionam o crescimento, estimulam a inovação, formam equipes mais comprometidas e proporcionam uma ampla variedade de perspectivas para a tomada de decisões.

Ao criar um ambiente acolhedor e inclusivo para todas as pessoas, essas empresas promovem uma melhoria significativa e proporcionam uma experiência mais positiva aos colaboradores em sua jornada de trabalho, integrando e respeitando as pessoas por suas características individuais, conectando-as a diversos grupos sociais, como raça, gênero, religião, deficiência.

De acordo com o blog da Gupy (2023)¹⁸, algumas empresas brasileiras apresentam iniciativas significativas nesse campo, considerando os retornos financeiros de adesão às pautas da comunidade LGBTQIAP+.

A Natura, por exemplo, tem aprimorado iniciativas que fomentam a diversidade e inclusão e ampliar a representatividade de grupos como negros, mulheres, membros da comunidade LGBT e pessoas com deficiência. A Mastercard destaca a importância de investir em profissionais diversos para integrar suas equipes globais, priorizando a diversidade em estereótipos, a diversidade de pensamento e mentalidade, buscando constantemente soluções criativas, implementando ações específicas para grupos particulares, como jovens, mulheres em cargos de liderança, membros da comunidade LGBTQ, entre outros.

A Johnson e Johnson lançou o movimento Mulher 360 em 2018, visando colocar e manter mulheres em cargos de liderança dentro da empresa. Este movimento estabeleceu um tripé baseado em Inclusão, Avanço de Mulheres e Comunidade, abrangendo diversas iniciativas como o desenvolvimento de talentos femininos, a busca pelo equilíbrio entre vida profissional e pessoal e a superação dos preconceitos relacionados ao gênero. Para fortalecer a liderança feminina, foi implementada uma trilha de desenvolvimento de Diversidade e Inclusão (D&I), que aborda desde questões introdutórias até práticas voltadas para a promoção e retenção de talentos diversos.

A Ernst e Young, pioneira em acessibilidade e inclusão digital, destaca-se pelos canais de comunicação acessíveis a todos os públicos. Isso inclui a implementação de áudio descrição e ajuste de texto em seu site, permitindo que o conteúdo seja acessível às pessoas cegas e com baixa visão, bem como a disponibilização do conteúdo em Libras para atender às necessidades das pessoas com deficiência auditiva. Além disso, a empresa desenvolveu o Programa de

¹⁸ Veja mais em: <https://www.gupy.io/blog/diversidade-e-inclusao-boas-praticas>. Acesso: 20 jan. 2024.

Desenvolvimento da Pessoa com Deficiência (PcD's), uma iniciativa que resultou em 15% dos colaboradores sendo Pessoas com Deficiência, todos promovidos de alguma maneira. Também realiza ações para promover a liderança feminina, a inserção de jovens, a inclusão do público LGBT e das pessoas negras, consolidando seu compromisso com a diversidade e inclusão em diversas esferas.

O Itaú realiza diversas iniciativas para promover a inclusão nas esferas de gênero, raça, Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Transgêneros e Travestis e Outros (LGBT+) e para pessoas com deficiência, com o objetivo principal de garantir que todas essas pessoas conquistem seu espaço dentro da organização, sendo verdadeiramente incluídas e representadas em suas atividades. Isso é alcançado por meio da promoção da equidade de oportunidades e da acessibilidade. O banco criou o programa "Sou Como Sou" para impulsionar conversas, treinamentos, revisões de políticas e procedimentos internos, visando assegurar que a linguagem utilizada, tanto nos materiais quanto pelos colaboradores, seja inclusiva.

Na pesquisa Ethos/Época de Inclusão 2023, realizada pela revista Época Negócios (2023)¹⁹, com o objetivo de identificar as empresas no Brasil que lideram em diversidade e inclusão, 199 empresas representando um aumento de 15% em relação ao ano anterior. As áreas analisadas incluem 12 frentes temáticas, dentre estratégias para promoção da diversidade e inclusão, acessibilidade, programas de diversidade, inclusão de pessoas com deficiência, promoção da equidade de gênero, promoção da equidade racial, promoção dos direitos LGBTQIAP+ e promoção da equidade geracional etc. Sendo que a Accenture foi reconhecida como a empresa mais inclusiva do país. Além disso, a Avon se destacou no Grupo Mulheres; Accenture venceu no Grupo LGBTQIAP+ e no Grupo Pessoas com deficiência; a Vivo ganhou no Grupo Étnico-racial; e a empresa Sodex, no Grupo Gerações.

¹⁹ Veja mais em: <https://epocanegocios.globo.com/empresas/noticia/2023/05/conheca-as-empresas-lideres-em-diversidade-equidade-e-inclusao-no-brasil-segundo-a-pesquisa-ethosepoca-de-inclusao.ghtml>, Acesso: 20 jan. 2024.

5.3 Barreiras à inclusão das pessoas LGBTQIAP+ no mercado de trabalho

Em um mundo que proclama cada vez mais a igualdade e a diversidade, é lamentável constatar que as barreiras que as pessoas LGBTQIAP+ enfrentam ao ingressar no mercado de trabalho ainda persistem. A discriminação se manifesta em diversas formas. Muitas vezes, membros da comunidade LGBTQIAP+ se deparam com preconceitos velados que dificultam sua ascensão profissional. O medo do julgamento, da discriminação ou da retaliação impede que esses profissionais expressem plenamente sua identidade no ambiente de trabalho. Isso não apenas prejudica seu bem-estar emocional, mas também impacta diretamente sua produtividade e criatividade.

De acordo com artigo publicado site da Catho (2023), uma pesquisa do *Center for Talent Innovation* revela que 33% das empresas brasileiras não considerariam contratar pessoas LGBTQIAP+ para cargos de liderança, enquanto 41% dos funcionários dessa comunidade afirmam ter enfrentado discriminação no ambiente de trabalho devido à sua orientação sexual ou identidade de gênero. A discriminação persiste, e, infelizmente, muitos ainda optam por esconder sua orientação sexual por medo de represálias, como aponta uma pesquisa da Santo Caos²⁰, que mostra que 61% dos funcionários LGBTQIAP+ no Brasil preferem não revelar sua orientação sexual no trabalho por receio de possíveis consequências.

Outra barreira notável é a falta de políticas inclusivas e representatividade nas empresas. A ausência de líderes LGBTQIAP+ em cargos de destaque contribui para a sensação de isolamento e sub-representação. É imperativo que as organizações adotem políticas que não apenas acolham, mas celebrem a diversidade em todas as suas formas. Incentivar a participação ativa desses profissionais em todos os níveis hierárquicos não apenas cria um ambiente mais inclusivo, mas também amplia as perspectivas e a criatividade dentro das organizações.

De acordo o site O Globo (2023)²¹, menos de 50% dos profissionais LGBTQIAP+ participantes de uma pesquisa expressam confiança na valorização da diversidade pelas empresas. Além disso, a ignorância e estigmatização em relação às identidades de gênero e orientações sexuais diversas persistem, muitas vezes refletidas em processos seletivos discriminatórios. Pessoas LGBTQIAP+ enfrentam obstáculos adicionais, sendo avaliadas não

²⁰ Veja mais em: <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/comunidade-lgbtqia-mercado-de-trabalho/>. Acesso: 20 jan. 2024.

²¹ Veja mais em: <https://oglobo.globo.com/patrocinado/dino/noticia/2023/12/14/populacao-lgbtqiap-ainda-enfrenta-barreiras-no-trabalho.ghtml>. Acesso: 20 jan. 2024.

apenas por suas habilidades e experiências, mas também por estereótipos e preconceitos infundados.

Apesar do avanço significativo com a criminalização da homofobia e transfobia em 2019, o ingresso no mercado de trabalho formal continua sendo um desafio no Brasil. A alta taxa de prostituição entre a população trans e travesti, que atinge 90%, conforme um dossiê da Associação Nacional de Travestis e Transsexuais (ANTRA), evidencia a urgência de mais oportunidades (BENEVIDES, 2022). A resolução dessas complexas questões requer uma colaboração efetiva entre o setor público, o setor privado e a sociedade civil para alcançar mudanças sustentáveis e significativas.

Os pesquisadores Rafael Paulino Juliani e Rosemeire Aparecida Scopinho (2020) realizaram uma seleção criteriosa, intencionalmente escolhendo sete trabalhadores com orientações, identidades e expressões de gênero que destoavam dos padrões heteronormativos, bem como consideraram suas experiências profissionais. Utilizando um roteiro semiestruturado, desenvolveram uma abordagem detalhada por meio de entrevistas, abrangendo áreas como a) dados pessoais; b) trajetória escolar; c) formação profissional; d) vivências de discriminação na trajetória de trabalho; e e) expectativas e planos futuros.

O referido estudo concentrou a análise das trajetórias de trabalho, revelando as principais consequências das experiências discriminatórias vivenciadas pelos entrevistados. Além da identidade LGBT, esses indivíduos enfrentavam a falta de preparação emocional, educacional e profissional para superar os desafios da vida adulta e do ambiente de trabalho. Em suas narrativas, expressavam sentir-se responsabilizados pela exclusão vivenciada, como se fossem culpados em vez de vítimas. Foram tratados temas como formação profissional, discriminações enfrentadas na trajetória de trabalho, expectativas e planos futuros (Juliani; Scopinho, 2020).

Os entrevistados apresentavam diversas autoidentificações em relação às suas identidades e expressões de gênero, revelando uma clara ruptura com a lógica biologicista e heteronormativa que prevalece socialmente. É crucial destacar que as narrativas obtidas não representam toda a diversidade da comunidade LGBTQIAP+. Nos subgrupos do grupo entrevistado, observou-se uma ampla gama de histórias e perspectivas, moldadas pelas circunstâncias individuais de vida (Juliani; Scopinho, 2020).

O ingresso no mundo do trabalho ocorreu entre os dez e dezesseis anos para esses indivíduos, impulsionado por diversas motivações, como a necessidade de contribuir nas despesas domésticas, manter distância de famílias que os expulsaram após revelarem sua

orientação, ou ainda, o desejo de consumo. Os trabalhadores compartilharam experiências profissionais diversificadas, incluindo desde prostituição e trabalhos informais, como "bicos", até empregos formais em empresas privadas e no setor público, muitas vezes obtidos por meio de concursos (Juliani; Scopinho, 2020).

Apesar de seis deles estarem envolvidos em atividades remuneradas no momento das entrevistas, evidenciando algum acesso ao mercado de trabalho formal ou informal, não alcançaram esse feito sem enfrentar barreiras, constrangimentos, preconceitos (tanto explícitos quanto velados), boicotes e outras formas de violências simbólicas (Juliani; Scopinho, 2020).

Reforçando os resultados, um levantamento do *LinkedIn* revelou que 35% das pessoas LGBTQIAP+ já enfrentaram discriminação em alguma empresa, sendo piadas e comentários homofóbicos os mais citados, de acordo com reportagem do G1 (2019)²². Essa realidade contribui para a hesitação de muitos em expressar abertamente sua identidade no ambiente de trabalho, temendo repercussões negativas em sua carreira. Superar esses desafios exige não apenas conscientização, mas também ação prática para criar ambientes mais inclusivos, onde a diversidade seja celebrada, não apenas tolerada.

Entre os fatores que facilitam ou dificultam a entrada e permanência no mercado formal, a "passabilidade" é citada como crucial – a adequação comportamental, física e/ou jurídica que os entrevistados sentem a necessidade de adotar para que sua orientação sexual e, principalmente, identidade transgênero não sejam questionadas, possibilitando-lhes "passar" e integrar os espaços sociais. A aparência física, em especial, representa uma barreira significativa, não apenas para a entrada, mas também para a permanência no trabalho formal. A discrição e a polidez na apresentação de uma pessoa LGBTQIAP+ podem garantir aceitação e estabilidade no emprego.

Para travestis, mulheres e homens trans, tornar-se invisível no trabalho é imperativo. A sociedade impõe a necessidade de escolher claramente entre ser homem ou mulher, de maneira sutil, subserviente e respeitosa, alinhada com as expectativas de boa moral e bons costumes (Juliani; Scopinho, 2020). Esta divisão técnica e social baseada no binarismo de gênero sustenta a ordem produtiva vigente.

Em geral, para os entrevistados, o mercado de trabalho formal, cada vez mais seletivo, incorpora pessoas LGBTQIAP+ desde que estas se enquadrem em corpos e comportamentos padronizados: homens gays discretos, mulheres lésbicas femininas e mulheres e homens

²² Veja mais em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/06/25/metade-dos-profissionais-lgbt-assumiu-orientacao-sexual-no-trabalho-diz-pesquisa.ghtml>. Acesso: 03 jul. 2024.

transexuais que se assemelhem a homens e mulheres cisgêneros. Travestis, no entanto, não parecem se enquadrar nesse grupo, sendo constantemente associadas ao "mercado do sexo" e, por consequência, discriminadas (Juliani; Scopinho, 2020). Essa dinâmica social perpetua a ideia de que os "sujeitos das margens" estão destinados a trabalhos também marginais. Trabalhos informais, invisíveis e precários se traduzem em instabilidade e incerteza econômica e social, afetando não apenas os aspectos profissionais, mas também o bem-estar físico, psicológico e comunitário dos indivíduos.

Situações de desentendimentos no trabalho, em que a condição de ser trans foi utilizada como argumento principal para questionar o profissionalismo, culminaram em tentativas de suicídio para alguns entrevistados. Os custos psicossociais dessas violações e discriminações no trabalho são numerosos, refletindo-se em falta de motivação, estados depressivos e, em casos mais graves, tentativas recorrentes de suicídio. Essas consequências evidenciam o impacto prejudicial das experiências profissionais desses indivíduos em diversos aspectos de suas vidas.

6 METODOLOGIA

O caráter interdisciplinar desta monografia implica na relevância da temática nas áreas do conhecimento das Ciências Sociais Aplicadas como é o caso da Administração de Gestão de Pessoas. A relevância social da temática deve-se ao fato de focalizar a realidade sociocultural que marginaliza e etiqueta a população LGBTQIAP+, dificultando seu acesso ao mercado de trabalho, impactando na sociedade, devido à precariedade em assistir as pessoas excluídas pela heteronormatividade, contribuindo para a elevação das estatísticas referentes ao desemprego, violência e desamparo desta população.

6.1 Escolhas Metodológicas

Esta monografia possui natureza aplicada, que, de acordo com Cleber Cristiano Prodanov e Ernani Cesar de Freitas (2013), visa gerar conhecimento prático para resolver problemas específicos, buscando tanto a verdade científica quanto atender a interesses locais. Ela utiliza metodologias que permitem aplicar diretamente os resultados em contextos reais, colaborando frequentemente com comunidades, empresas e governos para garantir relevância e eficácia, promovendo assim o desenvolvimento social e econômico.

O objeto desta pesquisa se classifica como descritiva, que registra e descreve fatos observados sem interferir neles, visando descrever características de uma população ou fenômeno e estabelecer relações entre variáveis. De acordo com Amado Luiz Cervo, Pedro Alcino Bervian e Roberto da Silva (2007), utiliza-se técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários e observação sistemática, e geralmente assume a forma de levantamento.

No que diz respeito aos procedimentos técnicos, é essencial definir um modelo conceitual e operativo, chamado design ou delineamento, que abrange o planejamento amplo da pesquisa. Este planejamento inclui a diagramação, a previsão de análise e interpretação dos dados coletados, levando em conta o ambiente de coleta e as formas de controle das variáveis envolvidas. O delineamento é identificado principalmente pelo procedimento adotado para a coleta de dados. Nesta pesquisa, foi utilizada a pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica utiliza materiais publicados, como livros, revistas, artigos científicos, jornais, e fontes online, para colocar o pesquisador em contato com o que já foi escrito sobre o tema. É importante verificar a confiabilidade das fontes, especialmente as encontradas na internet, para assegurar a veracidade dos dados.

[...] elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de: livros, revistas, publicações em periódicos e artigos científicos, jornais, boletins, monografias, dissertações, teses, material cartográfico, internet, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o assunto da pesquisa. Na pesquisa bibliográfica, é importante que o pesquisador verifique a veracidade dos dados obtidos, observando as possíveis incoerências ou contradições que as obras possam apresentar (Prodanov; Freitas, 2013, p. 54).

As etapas principais da pesquisa bibliográfica incluem a escolha do tema, levantamento bibliográfico preliminar, formulação do problema, busca de fontes, leitura e fichamento do material, organização lógica do assunto e redação do texto. O pesquisador deve registrar os dados de forma organizada e redigir o texto de maneira clara, seguindo normas acadêmicas e utilizando citações para apoiar suas afirmações. A técnica de fichamento é essencial para coletar e organizar as informações (Prodanov; Freitas, 2013).

A pesquisa bibliográfica foi fundamental para a consolidação dos capítulos teóricos, especificamente nos seguintes: no capítulo 2 intitulado “Gestão de Pessoas” (Gil, 2001; Fisher & Fleury, 1998; Chiavenato, 1999; Milioni, 2002); no capítulo 3 intitulado “Conceitos Fundamentais sobre Sexo, Gênero e Derivações” (Butler, 1990; Foucault, 1979; Souza, 2020; Costa, 1995); no capítulo 4 intitulado “Heteronormatividade e Identidade de Gênero” (Butler, 1990; Pelucio, 2004; Louro, 1997; Lauretis, 1991); e no capítulo 5 intitulado “Discriminação e Preconceito no Trabalho” (Rodrigues, 2021; Odara, 2024; Ferreira & Odara, 2023).

Quanto às fontes de dados coletados, além da pesquisa bibliográfica (e documental, através do site institucional da empresa e Relatório Ambev Anual ESG 2022), foi necessária a utilização da técnica de entrevista (Apêndice A) com Mari Adriano, a Gerente de Recrutamento e Seleção. As informações foram obtidas durante uma entrevista remota, via Google Meet, por chamada de vídeo realizada em 11 de janeiro de 2024, com duração aproximada de 1 hora e 10 minutos, seguindo o roteiro estabelecido no Apêndice A. A entrevista foi conduzida com base em 15 questões que exploraram a origem e objetivos do programa "Além dos Rótulos", estratégias de recrutamento específicas para candidatos LGBTQIAP+, medidas de promoção da diversidade e inclusão, resultados alcançados e impactos na cultura organizacional e na comunidade LGBTQIAP+. Foi obtida autorização da entrevistada para uso de seu nome e a solicitação institucional foi formalizada via e-mail para a empresa.

É crucial reconhecer como limitações da pesquisa dois aspectos: a) a falta de acesso aos documentos da organização que não foram disponibilizados, o que impediu a utilização da

pesquisa documental nesse caso específico; e b) a escassez de tempo de investigação e recurso financeiro para uma pesquisa ampliada com as pessoas LGBTQIAP+ que trabalham na empresa.

Quanto à abordagem foi adotada a qualitativa, priorizando a compreensão da relação entre o mundo real e o sujeito, onde a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são fundamentais, dispensando métodos estatísticos (Maria Cecília de Souza Minayo, 2009). O ambiente natural é a principal fonte de dados, com o pesquisador desempenhando um papel central na coleta e interpretação das informações. Esta pesquisa é eminentemente descritiva, com análise indutiva dos dados, destacando os processos e significados em detrimento da quantificação das unidades.

Minayo (2009) argumenta que a pesquisa qualitativa se dedica a explorar dimensões da realidade que não são facilmente mensuráveis, como os significados atribuídos, os motivos subjacentes, as aspirações individuais, as crenças, os valores e as atitudes das pessoas. Esse tipo de abordagem visa compreender profundamente a complexidade de fenômenos, fatos e processos específicos e particulares.

Por sua vez, a fase de análise e interpretação dos dados é um processo analítico e descritivo guiado pelas evidências observadas, alinhadas à metodologia e apoiadas pelo referencial teórico, complementadas pelo posicionamento do pesquisador. A técnica de análise de dados utilizada é a Análise Crítica do Discurso (ACD), que se estrutura em diversas categorias para explorar profundamente diferentes aspectos da pesquisa. A ACD permite uma compreensão detalhada dos impactos desses discursos nas práticas cotidianas e na consecução dos objetivos organizacionais, contribuindo para uma visão crítica e reflexiva sobre a dinâmica organizacional e suas interações com o ambiente externo. A ACD é uma abordagem qualitativa que vai além da análise superficial de textos, buscando revelar as ideologias, os discursos dominantes e as contradições presentes nas narrativas investigadas (Helena Kuerten de Salles e Eloise Helena Livramento Dellagnelo, 2019).

As categorias utilizadas neste estudo foram: i) política institucional; ii) recrutamento e seleção; iii) imagem organizacional; e iv) resultados alcançados. Em relação à política institucional, a análise focaliza como as políticas e decisões institucionais impactam diretamente as práticas e processos organizacionais da Ambev, especialmente no que tange à diversidade e inclusão. O recrutamento e seleção são abordados para entender como a empresa atrai e retém talentos diversos, promovendo um ambiente inclusivo e representativo. A imagem organizacional, tanto interna quanto externamente, é avaliada para verificar como a Ambev

projeta e mantém sua identidade e reputação em relação à inclusão e diversidade. Por fim, a análise dos resultados alcançados busca mensurar a eficácia das iniciativas implementadas pela empresa, avaliando se elas contribuem efetivamente para seus objetivos de diversidade e inclusão e para a construção de um ambiente de trabalho mais inclusivo e engajado.

A Figura 1 apresenta um framework proposto para Análise Crítica do Discurso conforme descrito por Abdalla e Altaf (2018). O processo é dividido em três partes principais. Na Parte 1, são realizadas as definições iniciais, que incluem a definição do contexto e problemática, objetivo, e seleção dos dados (*corpus*). A Parte 2 envolve análises preliminares, que consistem na coleta dos dados, transcrição e organização dos dados em categorias definidas a priori após uma leitura flutuante do *corpus*. Na Parte 3, são realizadas as análises, abrangendo a análise textual (focando em vocabulário, gramática, coesão e estrutura textual), análise das práticas discursivas (produção, distribuição e consumo dos discursos), e análise da prática social (aspectos ideológicos e hegemônicos). No entanto, a análise textual não será realizada neste estudo devido à ênfase na análise das práticas discursivas e sociais, que são consideradas mais relevantes para os objetivos da pesquisa. O processo resulta na organização dos dados em categorias definidas a priori e na desvelação de categorias emergentes, culminando na apresentação dos resultados finais.

Figura 1 - Framework proposto para Análise Crítica do Discurso



Fonte: Abdalla e Altaf (2018).

O Quadro 1 apresenta a estrutura metodológica do TCC, focado na análise das práticas de inclusão de pessoas LGBTQIAP+ na empresa multinacional de bebidas em Feira de Santana, Bahia. Utilizando uma abordagem qualitativa de pesquisa descritiva, o estudo visa identificar os desafios que impactam a inclusão e o desenvolvimento profissional dessas pessoas, além de descrever a iniciativa "Além dos Rótulos" da Ambev. Os dados foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica e entrevista, sendo analisados sob a perspectiva da Análise Crítica do Discurso (ACD), estruturando o trabalho em capítulos que apoiam a discussão teórica e prática.

Quadro 1 – Estrutura metodológica do TCC, conforme os objetivos específicos

Como as empresas têm efetivado a inclusão de pessoas LGBTQIAP+ institucionalmente?		Pesquisa descritiva com abordagem qualitativa				
Objetivos		Coleta de dados	Fontes	Codificação	Estrutura TCC	Análise de dados
Geral: analisar as práticas inclusivas no mercado de trabalho para pessoas LGBTQIAP+, adotadas por uma empresa multinacional do ramo de bebidas localizada em Feira de Santana, Bahia.	Espec. 1: identificar os desafios que impactam a inclusão e o desenvolvimento profissional de pessoas LGBTQIAP+ no mercado de trabalho;	Pesquisa Bibliográfica	Artigos, livros, sites oficiais etc.	Fichamentos	Capítulos 2, 3, 4 e 5	Suporte teórico para a apoiar as discussões da ACD.
	Espec. 2: descrever o funcionamento da iniciativa "Além dos Rótulos", implementada pela Ambev para as pessoas LGBTQIAP+.	Pesquisa Documental e Entrevista	Site institucional; Relatório institucional; e Gestora da instituição	Análises preliminares; Busca direcionada para complemento à entrevista	Capítulo 7	
		Entrevista	Gestora da instituição	Análise das práticas discursivas e sociais (ACD)	Capítulo 8	Aplicação das categorias para análise crítica do discurso (ACD).

Fonte: Elaboração própria.

7 CONTEXTO EMPÍRICO

A presente seção tem como objetivo fornecer uma visão detalhada sobre a área de estudo da pesquisa, abordando tanto o contexto regional de Feira de Santana quanto a atuação da empresa-objeto, Ambev, na região. Feira de Santana, com sua relevância econômica, social e cultural, desempenha um papel crucial no desenvolvimento regional da Bahia. A descrição da empresa-objeto, Ambev, destacará suas iniciativas voltadas para a diversidade e inclusão, com foco especial na implementação do programa "Além dos Rótulos". Esta abordagem permite entender como a empresa contribui para a construção de um ambiente de trabalho mais inclusivo e representativo, refletindo suas práticas em nível local e global.

7.1 Feira de Santana

A empresa conta com uma filial localizada no Município de Feira de Santana é significativo na economia local, fundamental na construção de uma dinâmica social inclusiva, pois contribui para a diversificação econômica da região, gerando empregos e impulsionando a atividade econômica. Sediando a Região Metropolitana, constituída por 33 municípios circunvizinhos, distancia-se a 108 km da capital estadual, Salvador, com quem se conecta por meio da BR-324. Sua sede ocupa a posição como a sexta maior cidade do interior do Brasil, superando em população mais de oito capitais estaduais. Na hierarquia urbana brasileira, é classificada como regional B. Trata-se do segundo município mais populoso do Estado da Bahia, com uma população de 616.272 mil habitantes, de acordo com dados recentes do IBGE (2022)²³.

Situada entre o Recôncavo e os tabuleiros semiáridos, Feira de Santana possui uma importância histórico-cultural significativa para a Bahia, o Nordeste e o Brasil, funcionando como ponto de convergência para tropas, viajantes e tropeiros, que moldaram sua identidade territorial, modernizando-se com a industrialização, tornando-se um polo comercial dinâmico, considerando que é ponto de passagem de três rodovias federais (BR-101, BR-116 e BR-324).

Nesse contexto, o Município de Feira de Santana é crucial nos âmbitos político, educacional, tecnológico, econômico, imobiliário, industrial, financeiro, administrativo, cultural e comercial do interior da Bahia, pois sua influência abrange centenas de municípios, consolidando sua posição como o principal e mais influente centro do interior da região

²³ Veja mais em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/feira-de-santana/panorama>. Acesso: 01 fev. 2024.

Nordeste. Trata-se de um ponto estratégico para a expansão empresarial, inserido em uma região geograficamente estratégica entre importantes polos econômicos do Nordeste, pois sua localização favorece a otimização das cadeias de distribuição, capitalizando a infraestrutura e o dinamismo econômico regional, bem como o potencial mercadológico e a conectividade logística.

7.2 Empresa-objeto

Multinacional do setor de bebidas, sediada em São Paulo e contando com 30 mil funcionários, a Ambev opera em 18 países: Brasil, Canadá, Argentina, Bolívia, Chile, Paraguai, Uruguai, Guatemala (que também abastece El Salvador, Honduras e Nicarágua), República Dominicana, Cuba, Panamá, Barbados, Saint Vincent, Dominica e Antigua. O cerne do negócio da organização é a produção de cervejas, liderando diversos mercados com marcas como *Skol*, *Brahma* e *Antarctica*. Atua no segmento de refrigerantes, não alcoólicos e não-carbonatados, com marcas como *Guaraná Antarctica* e *Fusion*, além de parceria estratégica com a PepsiCo em vários países onde opera.

A empresa-objeto, com forte presença nacional e internacional, traz consigo uma cultura organizacional comprometida com a valorização da diversidade e inclusão. A companhia é a sucessora direta decorrente da fusão da Companhia Cervejaria Brahma e da Companhia Antarctica Paulista Indústria Brasileira de Bebidas e Conexos, ambas com raízes profundas na história cervejeira brasileira: a *Brahma* uniu-se à *Antarctica*, Fundadas em 1885 e 1888, respectivamente, engendraram a uma linhagem que culminou na formação da Ambev, constituída como Aditus Participações S.A. em setembro de 1998. A formalização da empresa, entre 1999 e 2000, conferiu à empresa 55,1% das ações votantes da *Brahma* e 88,1% da *Antarctica* (AMBEV S.A., 2024).

Esse processo de criação foi aprovado pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE), em abril de 2000, cujas restrições foram cumpridas em 2008. Em 2007, a empresa-objeto adquiriu a Goldensand, controladora da Cervejaria Cintra, e em 2008 vendeu as marcas e ativos de distribuição da *Cintra* à *Schincariol*, operação aprovada sem restrições. Em 2015, a sua subsidiária adquiriu a Wäls Brewery e a Beertech Bebidas e Comestíveis Ltda., conhecida como *Colorado*. Em 2016, expandiu seu portfólio de produtos ao adquirir a empresa brasileira de sucos "Do Bem" (AMBEV S.A., 2024).

Nos anos seguintes, a empresa intensificou seu compromisso com a sustentabilidade e a responsabilidade social, lançando iniciativas como a "Além dos Rótulos", voltada para a diversidade de gênero e inclusão social, especialmente focada na contratação e valorização de pessoas LGBTQIAP+. Em 2018, a Ambev deu passos significativos na redução de sua pegada ambiental, estabelecendo metas ambiciosas para reduzir emissões de gases de efeito estufa e promovendo o uso de embalagens retornáveis e recicláveis em sua cadeia produtiva. No mesmo ano, fortaleceu seu compromisso com fornecedores locais através de programas como o "Compra Local", que apoia empreendedores e promove o desenvolvimento econômico nas comunidades onde opera (AMBEV S.A., 2023).

Em 2020, a pandemia global de COVID-19 trouxe novos desafios e oportunidades para a Ambev. A empresa adaptou rapidamente suas operações para apoiar comunidades vulneráveis, produzindo e distribuindo álcool em gel e outros produtos essenciais. Além disso, reforçou seus programas de suporte a bares e restaurantes, vitais para sua cadeia de valor e para a economia local (AMBEV S.A., 2023). A Ambev conta com uma filial localizada em Feira de Santana, o Centro de Distribuição Direta (CDD), onde desenvolve, desde 2020, a “Além dos Rótulos”, iniciativa institucional orientada à diversidade de gênero e a inclusão social, focalizando a contratação e valorização de pessoas LGBTQIAP+ (AMBEV S.A., 2024).

No último relatório, a empresa também fortaleceu suas parcerias estratégicas, expandindo sua presença global e consolidando sua posição como uma das principais multinacionais do setor de bebidas, comprometida com o crescimento sustentável e a criação de valor para todas as partes interessadas (AMBEV S.A., 2023).

7.2.1 “Além dos Rótulos”

A iniciativa “Além dos Rótulos” da Ambev é um programa emblemático que visa promover a diversidade e a inclusão em suas operações, em todas as suas unidades, incluindo o Centro de Distribuição Direta (CDD) em Feira de Santana. A iniciativa “Além dos Rótulos” é um compromisso para construir um ambiente de trabalho que reconhece a riqueza organizacional proveniente da diversidade de experiências, perspectivas e identidades. Esta abordagem permeia todos os aspectos da organização, integrando-se à cultura e aos valores fundamentais da empresa.

A gerência de recrutamento e seleção, na entrevista realizada na pesquisa de campo, destacou a relevância de um ambiente organizacional saudável, focado na saúde mental e no

bem-estar dos colaboradores. De acordo com a entrevistada, a iniciativa objetiva “(...) *atrair pessoas que estejam alinhadas com a cultura da companhia. A iniciativa está muito relacionada em como a gente consegue comunicar a cultura da companhia para que pessoas que se identificam com essa cultura estejam mais próximas da gente, conseqüentemente a gente consiga atrair. Internamente, está muito relacionada com saúde mental, bem-estar, segurança psicológica, porque a gente está falando sobre a autenticidade.*” (Mari Adriano, 2024). A iniciativa visa construir uma equipe comprometida e autêntica, investindo significativamente em programas de treinamento para desconstrução de vieses inconscientes. Esses treinamentos sensibilizam os colaboradores sobre a diversidade de perspectivas e experiências, fomentando um ambiente inclusivo e equitativo.

No âmbito das iniciativas para promover a diversidade e inclusão, a empresa estabeleceu o Comitê de Autenticidade. Esse órgão assegura que os valores de respeito à diversidade e aceitação estejam refletidos em todas as práticas e políticas organizacionais, revisando constantemente as políticas internas para alinhá-las às melhores práticas e normas atualizadas no campo da diversidade.

No relatório da Ambev ESG Report 2022, é descrito que o grupo *Weiss* foca no empoderamento feminino e treinou mais de 500 líderes femininas. O grupo *Lager* se destacou na campanha do orgulho na Marcha Trans, em São Paulo, ampliando sua visibilidade nas redes sociais. *Building Opportunities for Colleagues of all Kinds* promove a representatividade negra e a conscientização sobre diversidade dentro da empresa. Por sua vez, *Ipa* colaborou com a marca Colorado para tornar seu site acessível a todos os usuários (AMBEV S.A., 2023).

A Ambev demonstra um compromisso com a diversidade e inclusão, abrangendo não apenas questões LGBTQIAP+, mas também étnico-raciais, de gênero e pessoas com deficiência.

Externamente, a empresa solidifica seu compromisso com a diversidade e inclusão por meio de estratégias como vagas afirmativas²⁴, campanhas de comunicação e parcerias com instituições do ecossistema LGBTQIAP+. Essas estratégias visam proporcionar igualdade de

²⁴ Vagas afirmativas são políticas ou programas destinados a promover a equidade de oportunidades no mercado de trabalho para grupos historicamente marginalizados ou sub-representados. Essas políticas podem incluir a reserva de um percentual específico de vagas para pessoas de determinadas raças, etnias, gêneros, orientações sexuais, ou outras categorias protegidas por lei, como forma de combater a discriminação e aumentar a diversidade dentro das organizações. As empresas podem adotar vagas afirmativas para garantir que suas equipes reflitam a diversidade da sociedade e ofereçam oportunidades justas a todos os candidatos, independentemente de sua origem ou identidade. Veja mais em: <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/o-que-sao-vagas-afirmativas/>. Acesso: 01 fev. 2024.

oportunidades a grupos historicamente marginalizados, garantindo representatividade e equidade em todos os níveis da empresa.

Metas relacionadas à equidade na representatividade são fundamentais na estratégia da empresa, garantindo que todas as dimensões da diversidade sejam representadas proporcionalmente em todos os níveis hierárquicos. Essas metas orientam o recrutamento, incentivam a promoção interna e o desenvolvimento profissional, criando uma cultura inclusiva, conforme indicado pela gestora.

Ainda que reconheçamos as boas práticas do "Além dos Rótulos", é essencial adotar uma abordagem crítica construtiva. A falta de informações sobre o número de cargos de liderança ocupados por pessoas LGBTQIAP+ podem revelar lacunas na representação ou nas oportunidades de progressão na empresa. Além disso, é válido questionar até que ponto a integração da iniciativa à cultura pode obscurecer desafios remanescentes ou áreas de melhoria. A iniciativa "Além dos Rótulos" enfrentou desafios significativos durante sua implementação, especialmente em adaptar infraestruturas e processos às rápidas transformações sociais.

Em entrevista realizada, Mari Adriano disse que

“(...) a maior dificuldade é a gente conseguir se adaptar. E aí quando eu falo adaptar, está muito relacionado até à estrutura física, na velocidade com que as mudanças estão acontecendo. Porque a gente está falando de uma companhia que é muito grande, então não é só a gente quebrar a parede, trocar todos os computadores, fazer um banheiro novo. Não é tão simples assim pelo tamanho do nosso negócio. Então a gente está falando de uma empresa que é global. Então tem coisas que vão acontecer aqui em Salvador, Feira de Santana e que vão repercutir lá na Rússia. Em virtude desse tamanho gigante, a gente precisa mensurar o impacto de tudo que a gente vai fazer. Então, as mudanças na sociedade vão acontecendo em uma velocidade e nem sempre é no mesmo tempo em que a gente está promovendo a mudança. Principalmente quando a gente está falando de estrutura física. Essa é uma dificuldade: fazer com que as coisas aconteçam quase que em tempo real” (Mari Adriano, 2024).

A iniciativa está em constante evolução, enraizando-se cada vez mais na cultura da empresa. Os planos futuros incluem a expansão contínua das iniciativas de diversidade e inclusão, contribuindo não apenas para o ambiente interno da empresa, mas também para uma mudança positiva na sociedade. Pois, de acordo com Mari Adriano em entrevista realizada, *“(...) a gente vê espaço para construir coisas novas. À medida que a diversidade entra, outras particularidades vão surgindo, porque como não fazia parte da nossa rotina, a gente nem tinha*

parado para pensar. A gente está o tempo todo nessa provocação e se reinventando.” (Mari Adriano, 2024). Trata-se de um compromisso corporativo focado na diversidade e inclusão, integrando-se organicamente às práticas cotidianas e decisões estratégicas da empresa. A iniciativa não é apenas uma estratégia isolada, mas um fundamento que influencia positivamente a trajetória da empresa, promovendo uma cultura onde a autenticidade de cada colaborador é respeitada e valorizada como um diferencial que enriquece o ambiente de trabalho.

Quando a iniciativa se torna tão integrada à cultura que não precisa mais ser mencionada, isso pode indicar tanto um sucesso na internalização dos valores como um desafio na manutenção do foco contínuo e da transparência sobre as ações realizadas. É importante avaliar se essa integração completa pode obscurecer a necessidade de revisão contínua e adaptação das práticas para enfrentar novos desafios e mudanças na sociedade.

Em relação à comunicação externa, a iniciativa visa atrair indivíduos que compartilhem afinidades com a cultura organizacional da empresa. Isso envolve transmitir efetivamente os valores e princípios da empresa para atrair talentos alinhados com tais preceitos. Ao mesmo tempo, internamente, busca-se criar um ambiente organizacional saudável que abranja aspectos físicos e mentais, promovendo a autenticidade como um pilar fundamental.

Ao comunicar abertamente que há espaço para todas as pessoas, independentemente de sua diversidade, a iniciativa alinha-se estreitamente com as diretrizes do Comitê de Autenticidade, abordando recortes de gênero, orientação sexual, corpos e raça. A estrutura do Comitê de Autenticidade proporciona um respaldo robusto para receber profissionais LGBTQIAP+, incluindo a implementação de práticas especializadas de recrutamento e seleção em parceria com Organizações Não Governamentais (ONGs).

A empresa-objeto demonstra seu compromisso com a promoção da diversidade e inclusão por meio da estruturação do Comitê de Autenticidade desde 2018, focando na desconstrução de vieses inconscientes e no desenvolvimento de metas Específicas, Mensuráveis, Atingíveis, Relevantes e Temporais (SMART) para garantir a tangibilidade dos objetivos. No relatório da Ambev ESG Report 2022, é destacado que “8,8% dos funcionários se autodeclararam parte da comunidade LGBTQIAP+, um aumento de 2,5% em relação a 2021” (AMBEV S.A., 2023, p. 96). Essa métrica exemplifica uma meta SMART, pois evidencia um crescimento mensurável na inclusão de grupos minoritários, sublinhando o compromisso da empresa com a diversidade e a equidade (AMBEV S.A., 2023). Esse dado é crucial para fortalecer a representatividade e promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e respeitoso

para todos os colaboradores. Além de abordar categorias tradicionais de diversidade, como gênero e raça, o Comitê amplia o escopo da inclusão para incluir discussões sobre corpos diversos, etarismo e gordofobia.

A construção de ambientes inclusivos e seguros para os funcionários LGBTQIAP+ é um compromisso essencial, apoiado por um amplo programa de letramento para todo o time. O Comitê de Autenticidade, com seus embaixadores, desempenha um papel crucial ao fornecer um espaço de escuta e apoio para enfrentar desafios específicos. A empresa adota medidas proativas, como canais de ouvidoria e respaldo jurídico, para garantir um ambiente seguro e acolhedor, alinhando-se à cultura e aos valores da empresa.

Os membros da equipe acolheram positivamente as iniciativas de diversidade, refletindo um compromisso crescente com a utilização das ferramentas disponíveis para corrigir comportamentos e aprimorar práticas. Como relatado pela gerente de recrutamento e seleção na entrevista,

“(...) o que eu acho mais interessante desse processo de amadurecimento do time, é o quanto a escuta ativa se tornou fundamental. As pessoas conversam entre si. Antes as dores, os problemas ficavam ali com a pessoa que estava passando por aquela situação. E hoje a gente vai conseguindo construir uma rede de apoio, literalmente, onde a gente pode contar com outras pessoas.” (Mari Adriano, 2024).

A transformação cultural proporcionou um ambiente propício para a construção de uma rede de apoio entre os colaboradores, demonstrando o valor da escuta ativa e da comunicação aberta no processo de adaptação e amadurecimento da equipe.

No entanto, a maior dificuldade reside na necessidade de adaptação da empresa, especialmente em sua estrutura física, diante da velocidade das mudanças. Quanto a isso, a gerente reforça que

“(...) a maior dificuldade é a gente conseguir se adaptar. E aí quando eu falo adaptar, está muito relacionado até à estrutura física, na velocidade com que as mudanças estão acontecendo. Porque a gente está falando de uma companhia que é muito grande, então não é só a gente quebrar a parede, trocar todos os computadores, fazer um banheiro novo. Não é tão simples assim pelo tamanho do nosso negócio. Então a gente está falando de uma empresa que é global. Então tem coisas que vão acontecer aqui em Salvador, Feira de Santana e que vão repercutir lá na Rússia. Em virtude desse tamanho gigante, a gente precisa mensurar o impacto de tudo que a gente vai fazer. Então, as mudanças na sociedade vão acontecendo em uma velocidade e nem sempre é no mesmo tempo em que a gente está promovendo a mudança. Principalmente quando a gente está falando de estrutura física” (Mari Adriano, 2024).

Dada a amplitude global da companhia, a implementação de transformações não é simples, enfrentando desafios significativos para mensurar o impacto das mudanças em diferentes localidades.

Um resultado notável da implementação da iniciativa é a transformação da comunicação externa da empresa. A iniciativa conseguiu desmistificar a ideia de exclusividade e elitismo anteriormente associada à empresa, estabelecendo uma conexão mais próxima com o público ao destacar sua diversidade e inclusão. Mari Adriano reforça esse argumento ao dizer que

“(...) quando se falava em trabalhar na Ambev, tinha sim uma imagem construída de que era um processo muito difícil, que só entrava quem era indicado, que só entrava quem tinha estudado na faculdade X, que só entrava quem tinha feito o intercâmbio de X tempo e em X lugar. Existia uma distância muito grande da Ambev para o público geral. Então quando a gente começa com a iniciativa do Além dos Rótulos, a gente começa a trazer uma proximidade maior. Quando a gente estiver falando do Além dos Rótulos, a gente dá exemplo de pessoas reais dentro do nosso negócio e isso faz com que as pessoas se identifiquem” (Mari Adriano, 2024).

A empresa é agora percebida como moderna, inclusiva e engajada, alinhada não apenas com práticas tradicionais. Ao colocar em prática a noção de que a cultura não é apenas representada por quadros na parede, a empresa reforça seu compromisso com a autenticidade e diversidade.

Com base no relatório da Ambev de 2022, fica evidente que a empresa valoriza a diversidade de forma genuína e integrada à sua cultura organizacional. Segundo o relatório, “a diversidade vai além de rótulos (PCDs, LGBTQI+, etnias, gêneros) — atravessa pensamentos, ideias e culturas” (AMBEV S.A., 2023, p. 96). Essa abordagem não apenas fomenta uma cultura inclusiva, mas também promove a inovação e a criatividade dentro da empresa, garantindo que cada indivíduo se sinta valorizado por suas contribuições únicas.

8 ANÁLISE E DISCUSSÃO

Nesta seção, propõe-se uma análise crítica que examina como as identidades são categorizadas e discutidas dentro do ambiente organizacional da Ambev, especialmente à luz das práticas como a iniciativa "Além dos Rótulos". Esta análise busca não apenas entender como tais programas desafiam e reconstróem percepções tradicionais sobre diversidade e inclusão, mas também estabelecer um diálogo com teorias discutidas anteriormente, como as de Judith Butler sobre identidade de gênero, para explorar suas influências mútuas nas estratégias organizacionais de promoção da diversidade.

Considerando as categorias analíticas da metodologia adotada, o estudo abrange quatro aspectos fundamentais: i) política institucional; ii) recrutamento e seleção; iii) imagem organizacional; e iv) resultados alcançados, denominados de categoria nos quadros de análise, que seguem a estrutura com discurso com a exposição de trechos da entrevista; em seguida a análise através da interpretação da prática discursiva (dialética do discurso - intertextualidade, coerência e contexto) e prática social (aspectos ideológicos e hegemônicos).

A análise da política institucional revela que a empresa performa uma abordagem diferencial em relação à inclusão e diversidade, conforme o Quadro 2. A empresa estruturou seu Comitê de Autenticidade em 2018, adotando práticas voltadas para a desconstrução de vieses inconscientes e a promoção de equidade entre os funcionários. A preocupação com a criação de um ambiente de trabalho saudável, reflete o compromisso com a inclusão e a diversidade. No entanto, a efetividade dessas iniciativas depende da contínua evolução da cultura organizacional e da adaptação às necessidades emergentes, apontando que as práticas sociais da inclusão e diversidade são complexas e não estão solidificadas ou que não foi possível atestar através da entrevista.

Quadro 2 - Análise Crítica do Discurso da Política Institucional na Iniciativa "Além dos Rótulos"

CATEGORIA	DISCURSO	VARIÁVEIS			
		Inclusão		Diversidade	
		Prática discursiva	Prática social	Prática discursiva	Prática social
Política Institucional	<p><i>“Principalmente pela estruturação do nosso Comitê de Autenticidade. Então, a gente começou a trilha de diversidade, de forma estruturada, formal, lá em 2018. A gente, primeiro, olhou para dentro, a gente foi treinar e desenvolveu nosso time. [...] Então, em 2018, a gente começa a estruturar um trabalho de comunicação, treinamento, desenvolvimento interno do nosso time para que a gente consiga fazer com que isso reflita externamente. A partir do momento que a gente traz para dentro, a gente cuida para reter essas pessoas. A gente precisa trabalhar para que o ambiente organizacional realmente seja saudável, e aí a gente vai falar sobre equidade e meritocracia.” (resposta p. 5)</i></p>	<p>Existe coesão no que é dito pela gestora. A preocupação com a inclusão impactou em uma reestruturação institucional significativa, além de uma autocrítica importante.</p>	<p>É perceptível que mudanças foram planejadas para se abarcar mais pessoas diferentes do padrão sociocultural esperado.</p>	<p>A autocrítica demonstrada pela entrevistada mostrou ter impactos positivos no modo como a empresa deve enxergar seus potenciais candidatos.</p>	<p>Sem a ruptura de preceitos culturais enraizados, a diversidade não tem espaço para emergir.</p>
	<p><i>“[...] E todos os ambientes precisam ser saudáveis e receptivos para todo mundo. Então a gente tem um trabalho de letramento, e aí é um papel inicial do nosso Comitê de Autenticidade. Então, dentro aqui da nossa estrutura, e eu estou falando da estrutura do Nordeste, a gente tem um Comitê de Autenticidade com embaixadores. Esses embaixadores compõem um perfil muito diverso, porque a gente busca representatividade desses quatro pilares que a gente está falando aqui, que é gênero, raça, orientação sexual e corpos. [...] Eu preciso que todo mundo esteja do aceitável para a excelência. Abaixo disso, não é aceitável para a gente. [...] A gente tem os canais de ouvidoria, a gente tem sindicância. Além de tudo isso, a gente foi, treinou, qualificou, capacitou, não deu certo. A gente entrou num respaldo jurídico, processual, para lidar com essas situações para garantir que este ambiente vai ser saudável, seguro, acolhedor e mais do que tudo, um ambiente de desenvolvimento.” (resposta p. 6)</i></p>	<p>A partir dessa fala, percebe-se que a empresa teve o cuidado de orientar seu quadro para estar preparado para a inclusão, além de deixar claro que pessoas que não estão de acordo e não procuram melhorar, não são bem-vindas na organização.</p>	<p>Preparar o ambiente organizacional antes de recepcionar o novo é bem interessante, principalmente quando se trata de pessoa já tão maltratadas socialmente.</p>	<p>A diversidade se faz presente na equipe de acompanhamento, os embaixadores.</p>	<p>Pessoas diversas cuidando da pluralidade. Os diferentes precisam ser acolhidos e suas diversidades respeitadas.</p>
	<p><i>“[...] nos últimos anos a gente tem passado pelo fortalecimento da nossa cultura, a gente mudou algumas partes dos nossos princípios, a gente deu mais visibilidade para assuntos que poderiam ser considerados subjetivos. A gente passa um recado: não é subjetivo não, está aqui. Se você achava que era subjetivo, tire isso da sua cabeça, é muito claro. Nós estamos falando sobre diversidade, autenticidade, respeito, sobre inclusão, sobre</i></p>	<p>A gestora informa que a mentalidade para o futuro deixou de ser nos bens materiais,</p>	<p>A inclusão é mostrada como um dos objetivos para</p>	<p>Diversidade é proposta junto de vários outros conceitos fortes</p>	<p>Assim como a inclusão, a diversidade também é um dos</p>

	<p><i>equidade, com meritocracia. Se você diz “Ah, mas não está muito claro”, pronto, está tudo claro aqui agora, tudo reescrito, tudo grifado em amarelo. E o sonho da AB InBev – eu não estou falando nem da Ambev, estou falando da AB InBev, ou seja, todo o grupo – é por um futuro com mais razões para brindar. Então, a gente precisa ter pessoas que estejam alinhadas e que se engajem com essa mudança de cenário para que o nosso futuro seja mais positivo.”</i> <i>(resposta p. 15)</i></p>	<p>mas sim em como as pessoas vão se sentir realizadas. Para isso, houve mudança de cultura organizacional para abarcar diferentes tipos de pessoas.</p>	<p>o futuro da companhia.</p>	<p>que visam o bem-estar de todos.</p>	<p>focos para o crescimento vindouro da empresa.</p>
--	--	--	-------------------------------	--	--

Fonte: Elaboração própria.

O processo de recrutamento e seleção (Quadro 3) se mostra alinhado com os objetivos de inclusão da empresa, especialmente através da iniciativa “Além dos Rótulos”. A resposta da gestora indica um esforço em integrar a diversidade desde o início do processo seletivo, considerando identidades além das qualificações técnicas. No entanto, a fala também revela desafios conceituais e a necessidade de uma maior difusão e clareza da iniciativa. Em alguns momentos da entrevista as perguntas não são respondidas diretamente. A parceria com ONGs e instituições sem fins lucrativos para atrair candidatas LGBTQIAP+ é um passo positivo, mas a verdadeira diversidade só será alcançada se houver uma mudança cultural profunda, permitindo que todos os colaboradores sejam autênticos e respeitados.

Quadro 3 - Análise Crítica do Discurso do Recrutamento e Seleção na Iniciativa "Além dos Rótulos"

CATEGORIA	DISCURSO	VARIÁVEIS			
		Inclusão		Diversidade	
		Prática discursiva	Prática social	Prática discursiva	Prática social
Recrutamento e Seleção	<i>“Quando a gente fala para fora, inevitavelmente a gente vai ter o Além dos Rótulos muito conectado como processo seletivo. [...] Então, Além dos Rótulos, ele vem com uma iniciativa de mostrar tanto para fora, quanto para quem já está aqui dentro, que a gente pode ser quem a gente é, de forma muito natural, mesmo estando no ambiente de trabalho.” (resposta p. 1)</i>	A resposta da gestora condiz com o contexto apresentado na pergunta. Percebe-se a inclusão quando traz a iniciativa para o processo de contratação das pessoas.	Demonstra que a iniciativa objetiva a contratação de pessoas considerando também suas identidades para além das suas formações técnicas.	O contexto do discurso possibilita a interpretação de que existe a diversidade como efeito secundário da iniciativa.	Não foi possível inferir de forma direta que a diversidade é ponto chave da iniciativa, porém, ao se mostrar aberta para a contratação sem formatação, isso possibilita que os colaboradores sejam diferentes uns dos outros.
	<i>“A iniciativa está muito relacionada em como a gente consegue comunicar a cultura da companhia para que pessoas que se identificam com essa cultura estejam mais próximas da gente, consequentemente a gente consiga atrair.” (resposta p. 2)</i>	Nesta fala, existe uma contradição. A iniciativa precisa ser melhor difundida, uma vez que ainda apresenta dúvidas conceituais.	A Além dos Rótulos demonstra que a empresa está disposta a se adequar para incluir pessoas.	O pluralismo se perde ao se buscar pessoas que se encaixam em padrões pré-estabelecidos, evidenciado na fala da entrevistada. Não foi possível identificar o conceito da iniciativa nesse trecho do discurso.	A diversidade não será alcançada se a busca por padrões já for determinada com base em uma cultura existente. Qual é essa cultura? As pessoas realmente podem performar quem são?
	<i>“O Além dos Rótulos, inevitavelmente, também está muito conectado com as nossas iniciativas de diversidade, de cuidados e inclusão. Então, quando se fala muito sobre os recortes de gênero, de orientação sexual, corpos e raça, a gente está falando sobre as quatro principais iniciativas do Comitê de Autenticidade. No Comitê de Autenticidade, a gente tem uma estrutura que olha justamente o recorte de</i>	A gestora consegue responder de forma satisfatória a pergunta ao informar existe um comitê responsável por gerir a iniciativa e que tem como uma de suas diretrizes o	Esse pode ser o papel ideal do recrutamento e seleção. Admitir uma postura mais ativa para atrair pessoas LGBTQIAP+ ao se buscar onde essas pessoas estão e as	O discurso também consegue ser direto quando se trata de diversidade, como sendo um dos enfoques do Comitê de Autenticidade. Afirmando que	Gestores preocupados com a diversidade, contratar pelo potencial, não pelo molde, traz uma oportunidade muito rica de se construir não só um ambiente

	<p><i>orientação sexual. [...]Quando eu vou fazer recrutamento e seleção, eu especializei em recrutamento de seleção, eu tenho parcerias com ONGs e instituições que não têm fins lucrativos, que estão conectadas com esse perfil de trabalhador para fazer processos seletivos que sejam direcionados para essas pessoas. Então hoje, por exemplo, a gente já tem um recrutamento trazendo homens e mulheres trans. [...]Então quando a gente começa a comunicar e fortalecer a cultura de autenticidade, a gente cria um ambiente para poder receber essas pessoas.”</i> (resposta p. 3)</p>	<p>acolhimento de pessoas LGBTQIAP+, norteando a estrutura de recrutamento e seleção para tornar possível a inclusão desta população.</p>	<p>associações que podem facilitar esse contato.</p>	<p>existem quatro grandes áreas de preocupação: gênero, corpos, sexo e cor.</p>	<p>organizacional, mas também social mais digno para todos.</p>
	<p><i>“[...] são as duas principais formas de atrair o público LGBT para os nossos processos. Vagas afirmativas, toda campanha de comunicação, de marketing, de publicidade que a gente faz, ela busca envolver todo mundo, daí vem um dos objetivos da campanha; e quando a gente fortalece a parceria com essas instituições do ecossistema.”</i> (resposta p. 4)</p>	<p>A pergunta é respondida. Existem vagas específicas para a população LGBTQIAP+ e existem parcerias para captá-los.</p>	<p>A inclusão se torna tangível ao notar que a empresa quer pessoas <i>queer</i> no seu quadro de colaboradores.</p>	<p>A diversidade não fica clara na fala.</p>	<p>É perceptível que existirá diversidade através do preenchimento dessas vagas afirmativas, apesar desse não ser o foco em questão.</p>

Fonte: Elaboração própria.

Quanto à imagem (Quadro 4), a iniciativa “Além dos Rótulos” tem um impacto positivo na imagem organizacional da empresa, quebrando paradigmas e melhorando a reputação externa. A comunicação e o exemplo de pessoas reais dentro da organização ajudam a construir uma conexão mais forte com o público e a potencializar a marca empregadora. No entanto, a empresa ainda precisa equilibrar a busca por lucro e imagem com a real inclusão e bem-estar dos colaboradores. A melhoria da reputação deve ser acompanhada por uma genuína transformação cultural que valorize a diversidade e o respeito em todos os níveis da organização.

Quadro 4 - Análise Crítica do Discurso da Imagem Organizacional na Iniciativa "Além dos Rótulos"

CATEGORIA	DISCURSO	VARIÁVEIS			
		Inclusão		Diversidade	
		Prática discursiva	Prática social	Prática discursiva	Prática social
Imagem Organizacional	<p><i>“Acho que um dos maiores resultados é como a gente conseguiu trabalhar externamente essa comunicação. Quando se falava em trabalhar na Ambev, tinha sim uma imagem construída de que era um processo muito difícil. [...]Existia uma distância muito grande da Ambev para o público geral. Então quando a gente começa com a iniciativa do Além dos Rótulos, a gente começa a trazer uma proximidade maior. Quando a gente estiver falando do Além dos Rótulos, a gente dá exemplo de pessoas reais dentro do nosso negócio e isso faz com que as pessoas se identifiquem. [...]A gente é uma indústria do ramo de bebidas. Essa é a imagem que muita gente ainda tem sobre a gente, sendo que a gente aqui não se comunica mais como cervejaria, como indústria. A gente está falando de ser uma empresa de tecnologia, plataforma, multi-delivery.”</i> (resposta p. 9)</p> <p><i>“A gente falando de impacto externo, a gente tem um impacto direto com relação à reputação. A reputação da companhia, ela começa a ser vista de uma forma melhor. E isso acaba também fazendo com que o público LGBT se conecte com algumas marcas nossas. [...]Mexe diretamente com o ponteiro da reputação, na forma como a companhia é vista, mexe com o ponteiro de mercado, porque a gente acaba entrando em um outro nicho de consumo, outro público de consumo, e impacta também quando a gente está falando sobre marca empregadora. Porque existe uma distinção, quando a gente vai falar de marca comercial, de marca empregadora. O público que gosta da Beats, não é necessariamente o público que quer trabalhar na Ambev. Mas quando a gente está falando de marca empregadora, a gente está falando que essas pessoas que querem trabalhar na Ambev também são pessoas que apreciam a companhia pela sua reputação.”</i> (resposta p. 11)</p>	Através desse discurso, percebesse que a multinacional buscou se posicionar diferente para quebrar paradigmas anteriores. Com a iniciativa, a organização pretende conseguir uma reputação melhor para si, como uma empresa de renome.	A organização não tem como maior resultado os benefícios que as pessoas estão tendo a partir de sua iniciativa.	A resposta evidencia que a diversidade proposta é necessária para seu objetivo maior, a melhoria da imagem organizacional.	Não é novidade que empresas visam lucro e imagem, porém vale a ressalva de que para atingir esses objetivos elas passaram a olhar mais para as pessoas.

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados (Quadro 5) indicam que a inclusão e a diversidade têm um impacto positivo na produtividade e bem-estar dos colaboradores, permitindo que eles utilizem seu máximo potencial. A aceitação e acolhimento das iniciativas são evidentes, com indicadores de diversidade mostrando uma curva ascendente desde 2018. No entanto, a empresa enfrenta desafios na adaptação rápida às mudanças necessárias para manter a inclusão efetiva. A diversidade, ao trazer diferentes perspectivas e enriquecer a cultura organizacional, impulsiona a empresa a tomar decisões mais informadas e duradouras. Para manter esses resultados positivos, a empresa deve continuar investindo na criação de um ambiente seguro, acolhedor e respeitoso para todos os seus colaboradores.

Navas Sanches (2023) aponta que equipes diversas são mais criativas e eficientes, resultando em inovação. Ferreira e Odara (2023) destacam que as empresas têm responsabilidade social que vai além do desenvolvimento econômico, incluindo saúde, educação, sustentabilidade e desenvolvimento social. As práticas inclusivas adotadas pela empresa estudada, como a promoção de uma cultura onde diferentes vozes são ouvidas e valorizadas, corroboram a importância da inclusão. No entanto, é fundamental que a empresa mantenha um foco não apenas nos números, mas também na qualidade das mudanças organizacionais, garantindo que todos os membros da equipe se sintam valorizados e tenham oportunidades justas de contribuir e crescer dentro da empresa

Quadro 5 – Análise Crítica do Discurso dos Resultados na Iniciativa “Além dos Rótulos”

CATEGORIA	DISCURSO	VARIÁVEIS			
		Inclusão		Diversidade	
		Prática discursiva	Prática social	Prática discursiva	Prática social
Resultados	<i>“[...] ser Além dos Rótulos, que está muito relacionado com o quanto as pessoas são muito mais produtivas, muito mais leves no ambiente de trabalho, quando elas são autênticas.” (resposta p. 1)</i>	A resposta da gestora não condiz com o contexto apresentado na pergunta. A iniciativa surge com a necessidade de humanizar a instituição.	Evoca à inclusão, pois permite que as pessoas dentro do seu local de trabalho possam realizar suas individualidades.	A resposta não evidencia a diversidade como foco da iniciativa.	De forma indireta, é possível perceber que as condições são favoráveis para que a diversidade aconteça.
	<i>“A galera recebeu muito bem. Claro que a gente sempre vai identificando as oportunidades de melhoria e vai revisitando as iniciativas. Hoje, a gente olha para os nossos indicadores de diversidade. E quando a gente faz um comparativo com 2018, por exemplo, a gente vem numa curva bem ascendente, no sentido de trazer a diversidade para dentro do nosso negócio. E a gente tem tido uma utilização maior das nossas ferramentas e dos nossos canais, no sentido de dar a possibilidade de corrigir algumas iniciativas, alguns comportamentos. [...]E o que eu acho mais interessante desse processo de amadurecimento do time, é o quanto a escuta ativa se tornou fundamental. As pessoas conversam entre si. Antes as dores, os problemas ficavam ali com a pessoa que estava passando por aquela situação. E hoje a gente vai conseguindo construir uma rede de apoio, literalmente, onde a gente pode contar com outras pessoas.” (resposta p.7)</i>	A pergunta foi respondida. Demonstra que houve uma aceitação e acolhimento.	Pessoas como um todo, mas principalmente LGBTQIAP+ precisam de uma rede de apoio sólida para poder se sentir seguras para ser quem são.	A gestora contempla a pergunta agregando que existem indicadores de acompanhamento da diversidade que estão ativos desde 2018.	As pessoas são diversas e precisam de espaço para ser quem são.

	<p><i>“A nossa fortaleza é a gente realmente conseguir extrair o melhor das pessoas. Não é nem extrair, é permitir que as pessoas utilizem o seu máximo potencial. A gente não extrai nada, aquilo é dela, vai continuar sendo dela, a gente não vai se apropriar. Mas a pessoa consegue realmente transbordar. Isso faz com que também a gente consiga atrair pessoas que estejam dispostas a isso. [...]A maior dificuldade é a gente conseguir se adaptar. E aí quando eu falo adaptar, está muito relacionado até à estrutura física, na velocidade com que as mudanças estão acontecendo. Porque a gente está falando de uma companhia que é muito grande, então não é só a gente quebrar a parede, trocar todos os computadores, fazer um banheiro novo.”</i> (resposta 8)</p>	<p>Responde a pergunta mostrando que o maior ponto positivo da iniciativa é o seu próprio sucesso. Porém, uma grande estrutura também precisa lidar com o tempo de resposta para adaptação, podendo pecar por não acompanhar as mudanças em tempo real e não ser inclusiva o suficiente por conta desta limitação.</p>	<p>A iniciativa tendo sucesso a população LGBTQIAP+ ganha mais que um aliado, uma fonte de sustento.</p>	<p>A fala demonstra que todos conseguem ser quem são. Mas até que ponto, uma vez que se admitiu não evoluir com a devida velocidade que para acompanhar as mudanças?</p>	<p>Para obtenção do potencial máximo todos precisam se sentir seguros, acolhidos, respeitados, pertencentes. A diversidade ocorre quando ninguém precisa se diminuir para caber.</p>
	<p><i>“Quando a gente está falando que nós somos impulsionados por pessoas, a gente está falando que isso é possível porque nós temos essa diversidade de time aqui dentro, que nós temos líderes que são desenvolvidos para gerir times diversos. [...]Então, mexe com a cultura porque a gente traz pessoas com olhar diferente sobre situações diferentes. Traz mudança na cultura porque impulsiona a gente a tomar decisões diferentes. [...]E quando a gente traz essa diversidade para dentro, a gente começa a trazer outros olhares, outras perspectivas, outras opiniões, outras formas de executar aquela atividade. Então, isso enriquece muito e inevitavelmente mexe, porque aprimora e fortalece a cultura. Então, quando a gente fala que é impulsionada por pessoas, quando a gente tem um ambiente diverso, a gente realmente está atestando que nós somos impulsionados por pessoas, porque pessoas diversas levam a gente para lugares diferentes e duradouros.”</i> (resposta p. 10)</p>	<p>A resposta dada abrange o que incluir pessoas diferentes no quadro de funcionários traz de enriquecedor para a cultura organizacional.</p>	<p>Pessoas que pensam da mesma forma acabam não enxergando onde estão errando. Incluir pessoas diferentes nesse processo ajuda a pensar em outras hipóteses, o que colabora muito mais com a empresa.</p>	<p>A diversidade, de acordo com a gestora, está na diversificação de ideias e contribuições. A cultura toda foi transformada.</p>	<p>Pessoas com bagagens diferentes sempre vão contribuir mais do que pessoas iguais que concordam sempre umas com as outras. É do embate saudável que surge grandes e positivas mudanças.</p>

Fonte: Elaboração própria.

Deste modo, a Análise Crítica do Discurso, através da construção visual dos quadros, permitiu avaliar que as variáveis Inclusão e Diversidade na iniciativa “Além dos Rótulos” alcança parcialmente as categorias de recrutamento e seleção; imagem organizacional; e resultados. A política institucional, por sua vez, atende a demanda, apesar de não ser possível constatar as especificidades para além do que foi dito na entrevista (Quadro 6)

Quadro 6 - Avaliação da Iniciativa "Além dos Rótulos" nas Categorias de Diversidade e Inclusão

CATEGORIA	VARIÁVEIS	
	Inclusão	Diversidade
Política Institucional	Atende	Atende
Recrutamento e Seleção	Atende Parcialmente	Atende Parcialmente
Imagem Organizacional	Atende Parcialmente	Atende Parcialmente
Resultados	Atende Parcialmente	Atende Parcialmente

Fonte: Elaboração própria.

A Análise Crítica do Discurso, através da construção visual dos quadros, revela que a Ambev, apesar das dificuldades associadas à sua grande estrutura, tem se comprometido com a promoção da inclusão e diversidade. A empresa reconhece que tais práticas têm um impacto positivo em sua imagem institucional, tanto interna (ex.: funcionários e colaboradores) quanto externamente (ex.: fornecedores, clientes e parceiros de negócio).

Reconhecer que as organizações são também agentes transformadores da sociedade é um passo crucial para avançar na mudança de paradigmas relacionados à heteronormatividade. À medida que a inclusão e a diversidade são integradas nos processos internos, aumenta a probabilidade de reconhecimento e atração de públicos com potencial anteriormente não percebido.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo explorou as práticas de inclusão no mercado de trabalho para pessoas LGBTQIAP+, considera-se que o objetivo foi alcançado. Em resposta ao problema desta pesquisa, que investigou as práticas inclusivas no mercado de trabalho para pessoas LGBTQIAP+ adotadas pela Ambev em Feira de Santana, Bahia, os resultados revelam um quadro complexo de avanços e desafios. A iniciativa "Além dos Rótulos" se destaca como um esforço significativo da empresa para promover a inclusão. No entanto, a análise crítica aponta áreas para reflexão.

Além de examinar as políticas e impactos dessa iniciativa, abordou-se a crítica à heteronormatividade e a aplicação da Teoria *Queer* como fundamentos teóricos. Identificamos os desafios que impactam a inclusão e o desenvolvimento profissional de pessoas LGBTQIAP+, destacando a necessidade de educação contínua e políticas eficazes. A pesquisa também analisou o papel das empresas na criação de ambientes de trabalho inclusivos, enfatizando a importância de práticas que não apenas atendam requisitos regulatórios, mas também promovam uma mudança cultural genuína.

Primeiramente, embora a Ambev demonstre um compromisso com a diversidade e inclusão, alinhando-se às expectativas regulatórias e sociais, há questões sobre a profundidade e eficácia dessas iniciativas que não ficaram tão evidentes. A implementação de políticas inclusivas pode enfrentar resistência cultural e estrutural dentro da organização, limitando seu impacto real na transformação da cultura organizacional.

Além disso, este estudo destaca que a iniciativa "Além dos Rótulos" enfrenta o desafio de ir além de uma abordagem superficial. A eficácia das políticas de inclusão não pode ser medida apenas pela sua existência, mas também pela forma como são implementadas e integradas na prática diária da empresa. Há uma necessidade de avaliar se essas políticas realmente criam um ambiente de trabalho inclusivo e equitativo para pessoas LGBTQIAP+, ou se permanecem como estratégias intangíveis.

Por isso, sugere-se que trabalhos futuros realizem pesquisa de campo com os funcionários da Ambev, com foco para as pessoas LGBTQIAP+ empregadas, para avaliar a eficácia e o impacto das iniciativas de inclusão dessa empresa. Tal pesquisa poderá fornecer insights detalhados sobre as experiências desses funcionários, identificar áreas de melhoria e potencializar as práticas inclusivas já existentes.

Além disso, a monografia aponta a necessidade de maior representatividade e de ações concretas de contratação específica para pessoas LGBTQIAP+ em Feira de Santana, sugerindo que a Ambev pode ser uma exceção em vez de uma norma. A falta de iniciativas semelhantes em outras empresas destaca a necessidade de um compromisso coletivo para mudar o panorama do mercado de trabalho para comunidades marginalizadas.

Ao explorar as práticas inclusivas da Ambev em Feira de Santana, destacou-se a importância de iniciativas empresariais na promoção de ambientes de trabalho mais equitativos e acolhedores para a comunidade LGBTQIAP+. A análise detalhada dessas práticas não apenas enriqueceu o conhecimento acadêmico sobre o tema, mas também ofereceu *insights* valiosos para futuras pesquisas e para a implementação de políticas corporativas mais inclusivas. Acredita-se ainda que este estudo contribuiu significativamente para o avanço dos estudos organizacionais sobre diversidade e inclusão no curso de Administração da UEFS.

Espera-se que, a partir de agora, os resultados desta pesquisa sejam amplamente difundidos entre a comunidade LGBTQIAP+ de Feira de Santana, promovendo maior apoio e reconhecimento para grupos e projetos locais. A divulgação desses resultados para o Grupo Respeito e União pela Diversidade (GRUD), o Projeto Multidões *Queer* da Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS), o projeto Transbordar da Universidade Salvador (UNIFACS), dentre outros parceiros, fortalecerá a promoção do apoio à comunidade LGBTQIAP+, incentivando um ambiente mais inclusivo e acolhedor tanto no contexto acadêmico quanto no empresarial.

REFERÊNCIAS

- ABDALLA, I.; ALTAF, M. Framework proposto para Análise Crítica do Discurso. Disponível: https://www.researchgate.net/figure/Figura-3-Framework-proposto-para-Analise-Critica-do-Discurso-Fonte-Abdalla-e-Altaf_fig2_351719080. Acesso: 30 jul. 2024.
- AMBEV S.A. **Histórico**. Ambev RI. 2024. Disponível: <https://ri.ambev.com.br/visao-geral/historico/>. Acesso: 20 jan. 2024.
- AMBEV S.A. **Relatório Anual e ESG 2022**. São Paulo: Ambev, 2023. Disponível: https://www.ambev.com.br/sites/g/files/wfnfebl5836/files/2023-05/Relato%CC%81rio%20ESG%202022_0.pdf. Acesso: 06 jul. 2024.
- BAGAGLI, B. P. “Cisgênero” nos discursos feministas: uma palavra “tão defendida; tão atacada; tão pouco entendida”. Campinas: UNICAMP/IEL/Setor de Publicações, 2018. Disponível: <https://www.iel.unicamp.br/arquivos/publicacao/Cisgenero-nos-discursos-feministas-uma-palavra-tao-defendida-tao-atacada-tao-pouco-entendida.pdf>. Acesso: 01 ago. 2023.
- BARBOSA, L. N. H. Cultura Administrativa: Uma Nova Perspectiva das Relações entre Antropologia e Administração. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 36(4), 6-19, 1996.
- BEAUVOIR, S. **O Segundo Sexo**. 1. Fatos e Mitos. São Paulo: Difusão Europeia do Livro, 4a edição, 1949.
- BENEVIDES, B. G. (Org.). **Dossiê assassinatos e violências contra travestis e transexuais brasileiras em 2021**. Brasília: Distrito Drag, ANTRA, 2022.
- BENTO, B. **Queer o quê? Ativismo e estudos transviados**. In: Dossiê Teoria Queer: o gênero sexual em discussão. *Revista Cult*, n. 193, p. 43-46, 2014.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, Jan./Mar. 2001.
- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- BRASIL. Presidência da República. **Decreto nº 10.883, de 06 de dezembro de 2021**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos, e remaneja e transforma cargos em comissão e funções de confiança. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 07 de dezembro de 2021. Seção 1, p. 3.
- _____. **Decreto nº 11.341, de 1º de janeiro de 2023**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança do Ministério dos Direitos Humanos e da Cidadania e remaneja cargos em comissão e funções de confiança. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 1º de janeiro de 2023. Seção 1, p. 139.

BRASIL, Supremo Tribunal Federal. **STF equipara ofensas contra pessoas LGBTQIAPN+ a crime de injúria racial**. Brasília: STF, 2023. Disponível:

<https://portal.stf.jus.br/noticias/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=512663&ori=1#:~:text=S TF%20equipara%20ofensas%20contra%20pessoas,sobre%20a%20criminaliza%C3%A7%C3%A3o%20da%20homotransfobia>. Acesso: 28 set. 2023.

BUTLER, J. P. **Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade**. Tradução Renato Aguiar. 1. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2018.

CATHO. **Comunidade LGBTQIA+ no mercado de trabalho e seus desafios**. 2023.

Disponível: <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/comunidade-lgbtqia-mercado-de-trabalho/>. Acesso: 20 jan. 2024.

_____. **O que são vagas afirmativas**. 2023. Disponível: <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/o-que-sao-vagas-afirmativas/>. Acesso: 01 fev. 2024.

CERVO, A.; BERVIAN, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

CERVO, Amado Luiz e BERVIAN, Pedro Alcino e SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

_____. **Gestão de pessoas**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006. CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), 457; 458 (Do Decreto Lei nº 5.452 de 01 de Maio de 1943): - Artigo 3º redação dada pelo decreto-lei nº5452/43, de 1.05.1943;

COSTA, J. F. **A face e o verso: estudos sobre o homoerotismo II**. São Paulo: Escuta, 1995.

CNN BRASIL. **28 de junho: Conheça a origem do Dia Internacional do Orgulho LGBTQIA+**. Disponível:

<https://www.cnnbrasil.com.br/internacional/28-de-junho-conheca-a-origem-do-dia-internacional-do-orgulho-lgbtqia/>. Acesso: 01 mai. 2024.

_____. **Seis em cada 10 pessoas LGBTQIA+ perderam renda ou emprego na pandemia**.

Disponível: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/seis-em-cada-10-pessoas-lgbtqia-perderam-renda-ou-emprego-na-pandemia/>. Acesso: 12 abr. 2023.

CRUZ, L. **Projeto busca capacitar pessoas da comunidade LGBTQIA+ para acessarem o mercado de trabalho**. 2022. Disponível:

<https://www.acordacidade.com.br/noticias/projeto-busca-capacitar-pessoas-da-comunidade-lgbtqia-para-acessarem-o-mercado-de-trabalho/>. Acesso: 28 set. 2023.

DIAS, H. **Espaço Diversidade disponibiliza serviços de acolhimento para LGBTQIAPN+**. Folha do Estado, 2022. Disponível: <https://www.jornalfolhadoestado.com/geral/espaco-diversidade-disponibiliza-servicos-de-acolhimento-para-lgbtqiapn>. Acesso: 28 set. 2023.

DIAS, L. G.; QUEIROZ, A. F.; LOPES, M. R. **Teoria comportamental: o impacto da Teoria X e Y na gestão das organizações**. Revista Empreenda UNITOLEDO, Araçatuba, v. 2, n. 1, p. 63-80, fev./jun. 2018.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Conheça as empresas líderes em diversidade, equidade e inclusão no Brasil, segundo a pesquisa Ethos/Época de inclusão**. 2023. Disponível: <https://epocanegocios.globo.com/empresas/noticia/2023/05/conheca-as-empresas-lideres-em-diversidade-equidade-e-inclusao-no-brasil-segundo-a-pesquisa-ethosepoca-de-inclusao.ghtml>. Acesso: 20 jan. 2024.

FERREIRA, A. de S. **Saúde mental – impacto da discriminação, preconceito e assédio moral na saúde mental dos profissionais no ambiente de trabalho; consequências e desafios**. 2023. Disponível: https://www.sitecontabil.com.br/noticias_empresariais/ler/saude-mental---impacto-da-discriminacao--preconceito-e-assedio-moral-na-saude-mental-dos-profissionais-no-ambiente-de-trabalho--consequencias-e-desafios#:~:text=Os%20profissionais%20que%20enfrentam%20discrimina%C3%A7%C3%A3o,desmotivados%20e%20com%20baixa%20autoestima. Acesso: 20 jan. 2024.

FERREIRA, L; ODARA, M. **ESG na sala do Conselho**. Entrevista para a série de podcasts da Fundação Dom Cabral (FDC) e da Fast Company Brasil. 2023. Disponível: <https://www.youtube.com/watch?v=LwQfyKcgWBA&list=PLomdjDfbSSRsOROR2P5Eh-2A2n3JcDkWO&index=13>. Acesso: 14 mai. 2024.

FIGUEIREDO, E. Desfazendo o gênero: a teoria *Queer* de Judith Butler. **Criação & Crítica**, v. 20, p. 40-55, 2018.

FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. **Processo e relações do trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1998.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. C. S. **Gestão de pessoas: a nova perspectiva da liderança e do desenvolvimento de talentos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979. P. 233-234.

_____. **História da sexualidade I: a vontade de saber**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1988.

GALVÃO, Marcelo. **Gravatas de Pedra: Competências, Mitos e Heróis**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª. ed. São Paulo: Atlas S/A, 2002.

_____. **Gestão de pessoas: enfoque nos papos profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

GUIMARÃES, T. A., NADER, R. M., RAMAGEM, S. P. **Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e avaliação organizacionais.** Revista de Administração Pública, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Panorama de Feira de Santana.** Disponível: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/feira-de-santana/panorama>. Acesso: 01 fev. 2024.

JULIANI, R. P.; SCOPINHO, R. A. **Os lugares do diferente no trabalho contemporâneo: trajetórias de pessoas LGBTs.** UFSCar, 2020.

JUNIOR, P. R. S. A questão de gênero, sexualidade e orientação sexual na atual Base Nacional Comum Curricular (BNCC) e o movimento LGBTTQIS. **Revista de Gênero, Sexualidade e Direito**, Salvador, v. 4, n. 1, p. 1-21, jan./jun. 2018. ISSN eletrônico: 2525-9849.

KUERTEN DE SALLES, H.; LIVRAMENTO DELLAGNELO, E. H. **A análise crítica do discurso como alternativa teóricometodológica para os estudos organizacionais: Um exemplo da análise do significado representacional.** Revista Organizações & Sociedade, v. 26, n. 90, p. 414-434, jul./set. 2019. DOI 10.1590/1984-9260902. ISSN Eletrônico: 1984-9230.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica.** 6. ed. 5. reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

LOPES, O. B. **A Questão da Discriminação no Trabalho.** Revista Jurídica Virtual - Brasília, vol. 2, n. 17, out. 2000.

LOURO, G. L. **Foucault e os estudos queer.** IN: Para uma vida não-fascista. RAGO, Margareth; VEIGA-NETO, Alfredo. (Orgs.) Belo Horizonte: Editora Autêntica, 2009.

LOURO, G. L. **Gênero e sexualidade: pedagogias contemporâneas.** Rio Grande do Sul: Pro-Posições, v. 19, n.2 – p.17-23 – maio/ago, 2008.

MELO, ANDERSON LUIZ DE; LAGO, CLÁUDIA. **Marcos Paulo, Britney e Michelly. Transfemininas e telenovelas, os corpos de um novo tempo. Uma análise interpretativa.** In: PASE, André; KIELING, Camila; CAMPOS, Deivison (Orgs.). **Diversidade, raça e gênero na comunicação.** Porto Alegre: Sulina, 2023. p. 12-27.

MILIONI, B. Glossário de termos e expressões de gestão de recursos humanos. In: BOOG, Gustavo (org.). Manual de gestão de pessoas e equipes. São Paulo: Gente, 2002.

MINAYO, M. C. S. (org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

MIRANDA, N. **Não existe “coisa de menina”:** entenda mais sobre heteronormatividade com Rita Von Hunty e Fábio Manzoli. 2021. Site Amaro. Disponível: [https://amaro.com/blog/br/estilo-de-vida/heteronormatividade/#:~:text=dia%20a%20dia,-.O%20que%20%C3%A9%20heteronormatividade%3F,\(e%20sejam\)%20como%20heterossexuais](https://amaro.com/blog/br/estilo-de-vida/heteronormatividade/#:~:text=dia%20a%20dia,-.O%20que%20%C3%A9%20heteronormatividade%3F,(e%20sejam)%20como%20heterossexuais). Acesso: 27 set. 2023.

MORILHA, P.; MURITIBA, S. **Avaliação de Performance e Competências**. In: LIMONGI-FRANÇA, A. C. (Org.). *Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos*. São Paulo: Atlas, 2011.

MUNIZ, G. de M. **Reflexões Acerca da Heteronormatividade**. Monografia (Graduação em Filosofia) - Universidade de Brasília, DF, 2017.

NICHELE, J.; STEFANO, S. R.; RAIFUR, L. **Análise da remuneração estratégica para atrair e reter colaboradores**: a visão dos pós-graduandos. *Recursos Humanos: Revista Eletrônica de Administração e Pesquisa em Recursos Humanos*, v. 5, n. 2, 2015. Disponível: <https://doi.org/10.20503/recape.v5i2.24911>. Acesso: 12 mai. 2024.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei. **Teoria geral da administração para o século XXI**. São Paulo: Ática, 2007. 376 p.

O GLOBO. **População LGBTQIAP+ ainda enfrenta barreiras no trabalho**. 2023. Disponível: <https://oglobo.globo.com/patrocinado/dino/noticia/2023/12/14/populacao-lgbtqiap-ainda-enfrenta-barreiras-no-trabalho.ghtml>. Acesso: 20 jan. 2024.

ODARA, Mafoane. **Clube CHRO: Como promover a diversidade, equidade e inclusão nas empresas?** Exame: Carreira. 2024. Disponível: <https://exame.com/carreira/clube-chro-como-promover-a-diversidade-equidade-e-inclusao-nas-empresas/>. Acesso: 14 mai. 2024

OLIVEIRA, S. M. de (org.). **Fundamentos da psicologia**. São Luís: Laboro, 2023.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). *Convenção nº 111 sobre a Discriminação em Matéria de Emprego e Profissão*, 1958. Disponível em: https://www.ilo.org/dyn/normlex/en/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312256. Acesso: 2 jul. 2024.

PELÚCIO, L.; DUQUE, T. **“Cancelando” o cuier**. *Contemporânea*, v. 10, n. 1, p. 125-151, jan./abr. 2020. Disponível: <http://dx.doi.org/10.4322/2316-1329.131>. Acesso: 28 jul. 2024.

PELÚCIO, L. **O Cu (de) Preciado** – estratégias cucarachas para não higienizar o queer no Brasil. *Numéro 9 – Printemps 2016*, p. 123. Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho – UNESP.

PEREIRA, I. **O que é a Teoria do Labelling Approach (Etiquetamento Social)?** 2022. Site Direito Novo. Disponível: <https://direitonovo.com/justica/direito-penal/o-que-e-a-teoria-do-labelling-approach-etiquetamento-social/>. Acesso: 27 set. 2023.

PETRY, A. R.; MEYER, D. E. E. *Transexualidade e heteronormatividade: algumas questões para a pesquisa*. **Textos & Contextos** (Porto Alegre), v. 10, n. 1, p. 193-198, jan./jul. 2011.

PETTIGREW, A. M. *On Studying Organizational Cultures*. **Administrative Science Quarterly**, v.24, n.4, p. 570-581, 1979.

PORTAL G1. **Home office atinge 11% dos trabalhadores no Brasil diante da pandemia, aponta Ipea.** *G1 Economia*, 2021. Disponível: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/07/15/home-office-atinge-11percent-dos-trabalhadores-no-brasil-diante-da-pandemia-aponta-ipea.ghtml>. Acesso: 02 jul. 2024.

PORTAL G1. **Cerca de 90% das travestis e transexuais do país sobrevivem da prostituição.** *Belo Horizonte*, 2018. Disponível: <https://g1.globo.com/mg/minas-gerais/noticia/cerca-de-90-das-travestis-e-transexuais-do-pais-sobrevivem-da-prostituicao.ghtml>. Acesso: 28 set. 2023.

PORTAL G1. **Metade dos profissionais LGBT+ assumiu orientação sexual no trabalho, diz pesquisa.** G1, 25 jun. 2019. Disponível: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/06/25/metade-dos-profissionais-lgbt-assumiu-orientacao-sexual-no-trabalho-diz-pesquisa.ghtml>. Acesso: 3 jul. 2024.

PORTAL G1 BAHIA. **Diversidade sexual: 204 mil baianos se declararam homossexuais ou bissexuais, aponta IBGE.** Disponível: <https://g1.globo.com/ba/bahia/noticia/2022/05/25/diversidade-sexual-204-mil-baianos-se-declaram-homossexuais-ou-bissexuais-aponta-ibge.ghtml>. Acesso: 26 ago. 2023.

PORTAL G1 CAMPINAS E REGIÃO. **QIAPN+: entenda como novas letras da sigla LGBT reforçam busca por representatividade.** Disponível: <https://g1.globo.com/sp/campinas-regiao/noticia/2023/06/28/qiapn-entenda-como-novas-letras-da-sigla-lgbt-reforcam-busca-por-representatividade.ghtml>. Acesso: 01 mai. 2024.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMACCIOTTI, B. L.; CALGARO, G. A. Construção do conceito de minorias e o debate teórico no campo do Direito. **Sequência** (Florianópolis), Florianópolis, v. 42, n. 89, 2021.

REVISTA JUSBRASIL. **Duas em cada dez empresas se recusam a contratar homossexuais no Brasil.** Disponível: <https://www.jusbrasil.com.br/noticias/duas-em-cada-dez-empresas-se-recusam-a-contratar-homossexuais-no-brasil/189863273>. Acesso: 26 ago. 2023.

RODRIGUES, Kaká. **Você conhece a sigla DE&I?** 2021. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/voc%C3%AA-conhece-sigla-dei-kak%C3%A1-rodriques-ela-she-ella->. Acesso: 14 mai. 2024.

SANCHES, E. N. **Diversidade e inclusão: conheça 6 empresas com boas práticas.** 2023. Disponível: <https://www.gupy.io/blog/diversidade-e-inclusao-boas-praticas>. Acesso: 20 jan. 2024.

SANCHEZ, F; e NEVES, F. F. Discriminação no Ambiente de Trabalho. **II Simpósio de Tecnologia Fatec, SITEFA.** 2019, p. 244-253.

SANTOS, L. **Diversidade de verdade: como incluir e conviver com o diferente?** 2023. Disponível: https://pt.linkedin.com/pulse/diversidade-de-verdade-como-incluir-e-conviver-com-o-diferente-rw6gc?trk=public_post. Acesso: 14 mai. 2024.

SÃO PAULO (ESTADO). Secretaria da Justiça e Cidadania. Coordenação de Políticas para a Diversidade Sexual. **Diversidade sexual e a cidadania LGBTI+** / João Doria, Fernando José da Costa, Marcelo Gallego, Everson Polizeli, Raquel Paes Leme Silva, Marcelo de Lima, Aline Ferri Bertolo, Denilson Araujo. 4. ed. São Paulo: SJC/SP, 2020. 56 p. ISBN 978-85-68471-05-0.

SCOTT, J. W. **Gênero: uma categoria útil de análise histórica**. Revisão de Estudos Históricos, [S.l.], v. 16, n. 2, p. 67-80, 1986. Disponível: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/185058/mod_resource/content/2/G%C3%AAnero-Joan%20Scott.pdf. Acesso: 27 jul. 2024.

SILVA, B. C. de S. L.; OLIVEIRA, J. F. Z. C.de. **Lei de Identidade de Gênero: Uma Análise Comparativa da Lei Argentina e o PI 5002/2013 do Brasil**. Libertas, Ouro Preto-MG, v. 2, n. 1, p. 227-244, jan./jun. 2016. ISSN 2319-0159.

SOUZA, L. H. B. L. de. **Trabalho e diversidade sexual e de gênero: Dilemas entre a inserção econômica e social no mercado de trabalho e as estratégias de sobrevivência da população LGBT**. Rev. Bras. Estud. Homocult., vol. 03, n. 10, p. 252 - 275, abr. – jun., 2020.

SPINELLI, R. de P., COZZA, J. C., COSTA, E. R., e JUSTI, M. M. **Transgêneros: Transcendendo o Mercado de Trabalho**. UniSALESIANO. Araçatuba, 2020.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

TRT DA 4ª REGIÃO (RS). **LGBTQIAP+**: Você sabe o que essa sigla significa? Disponível: <https://www.trt4.jus.br/portais/trt4/modulos/noticias/465934>. Acesso: 28 set. 2023.

UBES. **#SaúdeMental: LGBTfobia causa danos psicológicos que precisam de atenção**. 2018. Disponível: <https://www.ubes.org.br/2018/saudemental-lgbtfobia-causa-danos-psicologicos-que-precisam-de-atencao/>. Acesso: 20 jan. 2024.

UNICEF BRASIL. **LGBTQIAP+ e saúde mental: acolhendo e lutando contra estigmas e preconceitos**. Voluntariado digital. 23 jun. 2023. Disponível: <https://www.unicef.org/brazil/blog/lgbtqiap-mais-e-saude-mental>. Acesso: 2 jul. 2024.

ZANELLA, L. C. H. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.

ZANONI, A. F. **Teoria queer no Brasil: pensamento e produção acadêmica** [recurso eletrônico]. 742 KB; il. Dissertação (Mestrado em Educação, Arte e História da Cultura) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2022. Orientador: Prof. Dr. Paulo Roberto Monteiro de Araujo. Disponível: <https://adalpha-api.mackenzie.br/server/api/core/bitstreams/15a4ba3b-51ef-49b6-9695-989ec57670ef/content#:~:text=Os%20textos%20de%20Pedro%20Paulo,em%20considera%C3%A7%C3%A3o%20a%20realidade%20brasileira>. Acesso: 29 jul. 2024.

APÊNDICE A - Roteiro da entrevista

1. Como surgiu a ideia de criar o programa "Além dos Rótulos"?
2. Quais são os principais objetivos e metas do programa?
3. Como o programa "Além dos Rótulos" mitiga os desafios e facilita a entrada de pessoas LGBTQIAP+ no mercado de trabalho?
4. Quais estratégias de recrutamento específicas adotadas para atrair candidatos LGBTQIAP+?
5. Como a empresa promove a diversidade e a inclusão além do programa "Além dos Rótulos"?
6. Quais medidas são tomadas para criar um ambiente de trabalho inclusivo e seguro para os funcionários LGBTQIAP+?
7. Quais são os planos futuros da empresa para expandir ou melhorar o programa "Além dos Rótulos"?
8. Como tem sido a aceitabilidade e o engajamento dos funcionários e candidatos em relação ao programa?
9. Quais são os pontos fortes do programa "Além dos Rótulos" e quais são as principais dificuldades ou fragilidades enfrentadas em sua implementação?
10. Quais resultados efetivos foram alcançados desde o início do programa?
11. Quais são as implicações internas da implementação do programa na cultura organizacional da empresa?
12. Quais são as implicações externas da implementação do programa, tanto em relação à imagem da empresa quanto à comunidade LGBTQIAP+ em geral?
13. Outras empresas do grupo também aplicam um programa semelhante?
14. Qual é a abrangência do programa "Além dos Rótulos" em termos geográficos e de setores da empresa?
15. Quais são os planos futuros da empresa para expandir ou melhorar a iniciativa Além dos Rótulos? Se já possui algum plano, qual seria?

APÊNDICE B - Transcrição da entrevista

ENTREVISTADOR: A primeira pergunta é: como surgiu a ideia de criar o programa Além dos Rótulos?

ENTREVISTADA: *Na verdade, o Além dos rótulos acaba não sendo um programa. O Além dos Rótulos é uma iniciativa que transpassa muitas iniciativas dentro da companhia. Quando a gente fala para fora, inevitavelmente a gente vai ter o Além dos Rótulos muito conectado como processo seletivo. Mas quando a gente fala internamente com o nosso time, a gente também está falando sobre ser Além dos Rótulos, que está muito relacionado com o quanto as pessoas são muito mais produtivas, muito mais leves no ambiente de trabalho, quando elas são autênticas. Então, quando a gente fala sobre Além dos Rótulos, a gente está falando dentro de um processo legítimo. Por exemplo, quem é o Lucas, além da formação acadêmica, além do curso de idioma, além da formatação que o ambiente de trabalho acaba pedindo, exigindo. A gente está falando muito sobre além disso, o que a pessoa é. A Mari, por exemplo, a Mari é baiana, soteropolitana. Ela é libriana, é apaixonada por carnaval. Então existe uma Mari que antecede toda a minha formação e experiência profissional. Então, Além dos Rótulos, ele vem com uma iniciativa de mostrar tanto para fora, quanto para quem já está aqui dentro, que a gente pode ser quem a gente é, de forma muito natural, mesmo estando no ambiente de trabalho.*

ENTREVISTADOR: Perfeito. Obrigado. Já que não chamo de programa, ele tem algum outro termo? Iniciativa, no caso?

ENTREVISTADA: *Iniciativa, isso.*

ENTREVISTADOR: Quais são os principais objetivos e metas da iniciativa?

ENTREVISTADA: *É a gente realmente falando para fora, né? Atrair pessoas que estejam alinhadas com a cultura da companhia. A iniciativa está muito relacionada em como a gente consegue comunicar a cultura da companhia para que pessoas que se identificam com essa cultura estejam mais próximas da gente, conseqüentemente a gente consiga atrair. Internamente, está muito relacionada com saúde mental, bem-estar, segurança psicológica, porque a gente está falando sobre a autenticidade. Então, para fora, atrair pessoas alinhadas com a cultura, para dentro, construir um ambiente organizacional, saudável, de forma física e mental para todo mundo.*

ENTREVISTADOR: Como essa iniciativa mitiga os desafios e facilita a entrada de pessoas LGBT no mercado de trabalho? Porque, além de pessoas LGBT, tem toda a questão racial

envolvidos nesse processo seletivo, mas assim, voltado para o público LGBT, como essa iniciativa mitiga os desafios e facilita a entrada dessas pessoas?

ENTREVISTADA: *Primeiro, comunicando que tem espaço para essas pessoas aqui dentro, assim como para todo mundo. Então, o primeiro ponto é: nós estamos aqui, estamos de braços abertos para poder receber toda a diversidade que a sociedade tem para apresentar a gente. O Além dos Rótulos, inevitavelmente, também está muito conectado com as nossas iniciativas de diversidade, de cuidados e inclusão. Então, quando se fala muito sobre os recortes de gênero, de orientação sexual, corpos e raça, a gente está falando sobre as quatro principais iniciativas do Comitê de Autenticidade. No Comitê de Autenticidade, a gente tem uma estrutura que olha justamente o recorte de orientação sexual. E aqui dentro a gente tem todo um respaldo para poder receber essas pessoas. E aí eu estou falando, por exemplo, de algumas situações pelas quais eu já vivenciei, que eu já presenciei. Quando eu vou fazer recrutamento e seleção, eu especializei em recrutamento de seleção, eu tenho parcerias com ONGs e instituições que não têm fins lucrativos, que estão conectadas com esse perfil de trabalhador para fazer processos seletivos que sejam direcionados para essas pessoas. Então hoje, por exemplo, a gente já tem um recrutamento trazendo homens e mulheres trans. Eu tenho pessoas que entraram e que por meio da utilização do plano de saúde, que é um benefício da companhia, conseguiram fazer a cirurgia de redesignação sexual. Então, é muito relacionado em termos um olhar holístico, termos, por exemplo, um pacote de benefícios que independe de gênero, de cor, de orientação sexual, porque é para todo mundo, é para o indivíduo. Então quando a gente começa a comunicar e fortalecer a cultura de autenticidade, a gente cria um ambiente para poder receber essas pessoas. E essas pessoas, por meio do que o mercado de trabalho consegue oferecer, como remuneração, plano de saúde, o ticket de refeição... Porque quando a gente olha estatisticamente, essa é uma parcela da sociedade que tem muita dificuldade para ter acesso a esse tipo de ferramenta. Então, proporcionar a empregabilidade, primeiro, traz esse posicionamento social de você ter mais recursos. E quando você tem mais recursos, você tem mais segurança, você tem mais saúde, você se alimenta melhor, você se estressa menos, porque o tempo que você está ali preocupado com a sua segurança, você vai estar agora pensando em como é que você vai aprender para fazer aquela fórmula no Excel. É muito diferente. Então, essas são algumas das possibilidades que a inserção no mercado de trabalho pode proporcionar para o público LGBT.*

ENTREVISTADOR: Perfeito. Até porque hoje acho que está até mudando mais, mas há um tempo atrás a população LGBT, principalmente a população trans, por falta de oportunidade de

trabalho, de emprego, acabava numa situação de marginalização, vulnerabilidade. E aí tudo isso diminui com o processo de trazer mais humanização para as pessoas e dando mais oportunidades. Você falou sobre a estratégia de ter contato com ONGs para poder ter acesso a essas pessoas e a atrair candidatos. Além dessa, tem alguma outra estratégia de recrutamento específica para atrair candidatos LGBT?

ENTREVISTADA: *A gente abre algumas vagas que a gente chama de vagas afirmativas. Então, a gente abre vagas afirmativas e a gente trabalha em parceria com o ecossistema. Então essas são as duas principais formas de atrair o público LGBT para os nossos processos. Vagas afirmativas, toda campanha de comunicação, de marketing, de publicidade que a gente faz, ela busca envolver todo mundo, daí vem um dos objetivos da campanha; e quando a gente fortalece a parceria com essas instituições do ecossistema.*

ENTREVISTADOR: Como a empresa promove diversidade e inclusão, além da iniciativa Além dos Rótulos?

ENTREVISTADA: *Principalmente pela estruturação do nosso Comitê de Autenticidade. Então, a gente começou a trilha de diversidade, de forma estruturada, formal, lá em 2018. A gente, primeiro, olhou para dentro, a gente foi treinar e desenvolveu nosso time. A gente falou muito sobre a desconstrução de vieses inconscientes, principalmente por conta de dois processos internos que são muito fortes para a gente. Um é o recrutamento e seleção. Então, se o recrutamento e seleção é enviesado, inevitavelmente a gente não traz diversidade para dentro. E o outro é, uma vez que trazemos diversidade para dentro, como é que eu transformo o meu ambiente de trabalho, o meu ambiente corporativo em um ambiente onde nós estamos falando sobre equidade e meritocracia? Em alguns momentos, essas duas palavras acabam sendo questionadas sobre a possibilidade de andarem juntas. Equidade e meritocracia. “Ah, porque tem que ter cota, então não tem meritocracia.” Pelo contrário, existe meritocracia porque para trazer equidade a gente precisa de cotas. Então trazer esse diálogo para dentro e fortalecer esse entendimento por parte da nossa liderança e desconstruir o viés inconsciente para que pessoas diversas entrem, foi o primeiro passo. A partir disso, a gente começou a desenhar metas – no conceito SMART, no conceito de ser tangível, mensurado, ter um tempo para poder ser entregue. Hoje temos os nossos desafios, que é compartilhado com toda a liderança da companhia – a equidade na representatividade de mulheres em relação a homens. Então é 50/50. Quando a gente está falando de pessoas que se autodeclaram pretas ou pardas, a gente está falando da mesma coisa. Então nós temos os nossos indicadores, PcD – que é a estrutura em que a gente vai estar falando sobre corpos, não só sobre deficiência. Dentro da*

estrutura de PcD, a gente é um pouco mais abrangente. Porque a gente está falando sobre corpos diferentes, sobre etarismo, sobre gordofobia. Não resumindo a inclusão de pessoas com deficiência, a gente traz outros assuntos que precisam ser desconstruídos para a gente construir novos espaços. E quando a gente está falando sobre orientação sexual, é a mesma coisa. Então, em 2018, a gente começa a estruturar um trabalho de comunicação, treinamento, desenvolvimento interno do nosso time para que a gente consiga fazer com que isso reflita externamente. A partir do momento que a gente traz para dentro, a gente cuida para reter essas pessoas. A gente precisa trabalhar para que o ambiente organizacional realmente seja saudável, e aí a gente vai falar sobre equidade e meritocracia.

ENTREVISTADOR: A gente falou sobre a criação de recrutamento específico, mas além disso é importante a criação de um ambiente inclusivo, seguro, até para as pessoas se sentirem acolhidas, se sentirem bem na empresa. Então gostaria de saber quais são as medidas tomadas para criar um ambiente de trabalho inclusivo e seguro para os funcionários LGBT.

ENTREVISTADA: *O primeiro ponto é a gente trabalhar com letramento do nosso time. E aí, é 100% do time. Porque a pessoa LGBT pode entrar como gerente, mas também pode entrar como um técnico. E todos os ambientes precisam ser saudáveis e receptivos para todo mundo. Então a gente tem um trabalho de letramento, e aí é um papel inicial do nosso Comitê de Autenticidade. Então, dentro aqui da nossa estrutura, e eu estou falando da estrutura do Nordeste, a gente tem um Comitê de Autenticidade com embaixadores. Esses embaixadores compõem um perfil muito diverso, porque a gente busca representatividade desses quatro pilares que a gente está falando aqui, que é gênero, raça, orientação sexual e corpos. Então, o nosso grupo de embaixadores, eles representam isso e a gente constrói um espaço de escuta para qualquer dificuldade que essa pessoa tenha. Isso não necessariamente significa que a gente não vai encontrar dificuldade. Porque uma coisa precisa estar clara: o ambiente corporativo é uma versão reduzida do que é a sociedade. Então, se socialmente nós encontramos a dificuldade X, em um percentual menor, a gente provavelmente vai encontrar essa dificuldade dentro do ambiente organizacional. Porque não existe esse negócio de Mariana dentro da Ambev é uma coisa, Mariana fora da Ambev é outra coisa, não. A gente leva nossa bagagem, nosso repertório, as nossas vivências para onde a gente vai. Não é fácil, porque eu estou lidando com pessoas diversas, com um repertório de vida muito diverso, só que agora eu preciso que elas estejam em uma linha de raciocínio que seja essa que a gente está orientando, que vai ser o limite entre o aceitável e o inadmissível. Eu preciso que todo mundo esteja do aceitável para a excelência. Abaixo disso, não é aceitável para a gente. Então*

a gente vai estar falando sobre fluxo de reversão para as pessoas que não estão se adaptando a esse novo contexto, a nossa cultura. A gente tem os canais de ouvidoria, a gente tem sindicância. Além de tudo isso, a gente foi, treinou, qualificou, capacitou, não deu certo. A gente entrou num respaldo jurídico, processual, para lidar com essas situações para garantir que este ambiente vai ser saudável, seguro, acolhedor e mais do que tudo, um ambiente de desenvolvimento. Porque o ambiente organizacional precisa ser um ambiente de desenvolvimento. Desenvolvimento individual para que a pessoa performe bem e, conseqüentemente, entregue um bom resultado para uma empresa que é uma multinacional com o capital aberto na bolsa de valores. Então, é um negócio que é muito grande, mas que a gente vai ter uma matriz de decisão: sim ou não. Se sim, vai para onde? Se não, faz o quê? Consegui responder a sua pergunta?

ENTREVISTADOR: Conseguiu, sim, perfeito. Obrigado. Então seguindo nessa estrutura, eu queria saber como tem sido a aceitabilidade de engajamento de funcionários e candidatos em relação ao programa. Nesse caso, acho que você até já respondeu uma parte. Mas assim, gostaria de entender em relação a aceitabilidade dos funcionários, do pessoal interno em relação ao programa.

ENTREVISTADA: *A galera recebeu muito bem. Claro que a gente sempre vai identificando as oportunidades de melhoria e vai revisitando as iniciativas. Hoje, a gente olha para os nossos indicadores de diversidade. E quando a gente faz um comparativo com 2018, por exemplo, a gente vem numa curva bem ascendente, no sentido de trazer a diversidade para dentro do nosso negócio. E a gente tem tido uma utilização maior das nossas ferramentas e dos nossos canais, no sentido de dar a possibilidade de corrigir algumas iniciativas, alguns comportamentos. Então, o time, de forma geral, recebeu muito bem. A gente vê espaço para construir coisas novas. À medida que a diversidade entra, outras particularidades vão surgindo, porque como não fazia parte da nossa rotina, a gente nem tinha parado para pensar. A gente está o tempo todo nessa provocação e se reinventando. E o que eu acho mais interessante desse processo de amadurecimento do time, é o quanto a escuta ativa se tornou fundamental. As pessoas conversam entre si. Antes as dores, os problemas ficavam ali com a pessoa que estava passando por aquela situação. E hoje a gente vai conseguindo construir uma rede de apoio, literalmente, onde a gente pode contar com outras pessoas.*

ENTREVISTADOR: Quais são os pontos fortes da iniciativa Além dos Rótulos e quais as principais dificuldades e fragilidades enfrentadas na sua implementação.

ENTREVISTADA: *A nossa fortaleza é a gente realmente conseguir extrair o melhor das pessoas. Não é nem extrair, é permitir que as pessoas utilizem o seu máximo potencial. A gente não extrai nada, aquilo é dela, vai continuar sendo dela, a gente não vai se apropriar. Mas a pessoa consegue realmente transbordar. Isso faz com que também a gente consiga atrair pessoas que estejam dispostas a isso. A maior dificuldade é a gente conseguir se adaptar. E aí quando eu falo adaptar, está muito relacionado até à estrutura física, na velocidade com que as mudanças estão acontecendo. Porque a gente está falando de uma companhia que é muito grande, então não é só a gente quebrar a parede, trocar todos os computadores, fazer um banheiro novo. Não é tão simples assim pelo tamanho do nosso negócio. Então a gente está falando de uma empresa que é global. Então tem coisas que vão acontecer aqui em Salvador, Feira de Santana e que vão repercutir lá na Rússia. Em virtude desse tamanho gigante, a gente precisa mensurar o impacto de tudo que a gente vai fazer. Então, as mudanças na sociedade vão acontecendo em uma velocidade e nem sempre é no mesmo tempo em que a gente está promovendo a mudança. Principalmente quando a gente está falando de estrutura física. Essa é uma dificuldade: fazer com que as coisas aconteçam quase que em tempo real.*

ENTREVISTADOR: *Acredito que desde a implementação da iniciativa já houveram resultados significativos. Então, eu queria entender quais foram os resultados alcançados desde o início da iniciativa Além dos Rótulos.*

ENTREVISTADA: *Acho que um dos maiores resultados é como a gente conseguiu trabalhar externamente essa comunicação. Quando se falava em trabalhar na Ambev, tinha sim uma imagem construída de que era um processo muito difícil, que só entrava quem era indicado, que só entrava quem tinha estudado na faculdade X, que só entrava quem tinha feito o intercâmbio de X tempo e em X lugar. Existia uma distância muito grande da Ambev para o público geral. Então quando a gente começa com a iniciativa do Além dos Rótulos, a gente começa a trazer uma proximidade maior. Quando a gente estiver falando do Além dos Rótulos, a gente dá exemplo de pessoas reais dentro do nosso negócio e isso faz com que as pessoas se identifiquem. “Ah, ela que está aqui na campanha é a tia daquela pessoa que estudou comigo na escola quando eu tinha seis anos. Então não é um negócio que é tão distante assim não.” “Olha, tem uma gerente lá em São Paulo que olha a América Latina toda, a América do Sul toda, e ela é preta. Opa, tem espaço para mim também.” A gente é uma indústria do ramo de bebidas. Essa é a imagem que muita gente ainda tem sobre a gente, sendo que a gente aqui não se comunica mais como cervejaria, como indústria. A gente está falando de ser uma empresa de tecnologia, plataforma, multi-delivery. Então, ser Além dos Rótulos também está*

relacionado a falar que eu posso ser mulher, que eu posso ser mãe e que eu posso trabalhar em uma empresa modelo Ambev, coisas nesse sentido.

ENTREVISTADOR: Quais são as implicações internas da implementação da iniciativa na cultura organizacional da empresa?

ENTREVISTADA: *A gente fortalece a cultura, principalmente porque a gente dá o atestado de que a cultura não é aquele quadro na parede. Quando a gente está falando que nós somos impulsionados por pessoas, a gente está falando que isso é possível porque nós temos essa diversidade de time aqui dentro, que nós temos líderes que são desenvolvidos para gerir times diversos. Uma vez que a gente começa a falar sobre a autenticidade, sobre ser Além dos Rótulos, eu preciso visitar toda a minha trilha de treinamentos. Porque toda a minha trilha de treinamento precisa conter este assunto. Não é só conter o assunto técnico, que é a hard skill. Falar sobre gerir times diversos mexe com a cultura, porque eu mudo os meus processos, os meus fluxos, as minhas rotinas para atender necessidades da diversidade que eu trago para dentro. Dá para mudar tudo? Não. Algumas coisas precisam se manter. Mas em um cenário anterior, em que a gente não tinha muita flexibilidade para buscar o filho na escola. Hoje, se isso acontecer, a gente fala “O que?! Isso aconteceu há muito tempo atrás, né?” Então, mexe com a cultura porque a gente traz pessoas com olhar diferente sobre situações diferentes. Traz mudança na cultura porque impulsiona a gente a tomar decisões diferentes. Eu não tenho aquele viés de conformidade, onde eu tenho uma mesa para tomar uma decisão com dez pessoas e as dez pessoas são muito parecidas com a Mari; e a gente toma decisão em dez minutos porque todo mundo concorda com tudo. Porque o repertório, a bagagem é muito parecida. Então, mexe profundamente na cultura, porque mexe com a forma como a gente toma decisão. E quando a gente traz essa diversidade para dentro, a gente começa a trazer outros olhares, outras perspectivas, outras opiniões, outras formas de executar aquela atividade. Então, isso enriquece muito e inevitavelmente mexe, porque aprimora e fortalece a cultura. Então, quando a gente fala que é impulsionada por pessoas, quando a gente tem um ambiente diverso, a gente realmente está atestando que nós somos impulsionados por pessoas, porque pessoas diversas levam a gente para lugares diferentes e duradouros.*

ENTREVISTADOR: A gente falou agora sobre as implicações internas da implementação do programa. Eu queria entender sobre as implicações externas da implementação do programa – tanto em relação à imagem da empresa quanto os impactos na comunidade LGBT em geral. A gente pode falar da abrangência regional ou nacional.

ENTREVISTADA: *A gente falando de impacto externo, a gente tem um impacto direto com relação à reputação. A reputação da companhia, ela começa a ser vista de uma forma melhor. E isso acaba também fazendo com que o público LGBT se conecte com algumas marcas nossas. Então, por exemplo, quando a gente fala da Parada Gay de São Paulo, que é a maior Parada Gay do Brasil, a gente tem uma marca nossa que acaba sendo patrocinadora, que é a Beats. Então, a gente chega num ponto de construir uma conexão com esse público, no sentido de consumidor. E é de uma forma muito próxima. Mexe diretamente com o ponteiro da reputação, na forma como a companhia é vista, mexe com o ponteiro de mercado, porque a gente acaba entrando em um outro nicho de consumo, outro público de consumo, e impacta também quando a gente está falando sobre marca empregadora. Porque existe uma distinção, quando a gente vai falar de marca comercial, de marca empregadora. O público que gosta da Beats, não é necessariamente o público que quer trabalhar na Ambev. Mas quando a gente está falando de marca empregadora, a gente está falando que essas pessoas que querem trabalhar na Ambev também são pessoas que apreciam a companhia pela sua reputação. Então acaba gerando essas três grandes frentes de impacto quando a gente fala para fora.*

ENTREVISTADOR: Outras empresas do grupo também aplicam essa iniciativa ou é uma iniciativa regional?

ENTREVISTADA: *A Ambev, a nível Brasil, como um todo, adota a iniciativa de Além dos Rótulos.*

ENTREVISTADOR: Em termos geográficos e de setores da empresa, qual a abrangência do programa Além dos Rótulos? Você falou sobre termos geográficos e você falou em relação ao Brasil. Mas em relação aos setores da empresa, por exemplo, temos pessoas LGBT em setores diversos da empresa?

ENTREVISTADA: *A gente não faz distinção. Quando a gente abre um processo, independente da área, seja ele um processo interno ou externo, independente da área, todos os perfis podem participar. Só se a vaga tem algum pré-requisito muito específico. Por exemplo, eu preciso conduzir um carro. A gente tem carros onde o colaborador trabalha quase que o dia todo conduzindo o carro. Então, eu tenho esse pré-requisito e, a depender de características físicas que precisam ser adequadas à condução de carro, talvez a gente não consiga alocar. Mas a gente vai conseguir em uma outra área. Zero stress. Você ser uma pessoa trans, você ser LGBT, impacta na sua função? Vai ser diferente se você é pessoa LGBT, for representante de negócio que atende o público, ou se você for analista, ou se você for gerente? Não tem impacto nenhum para a gente. Então, isso é algo muito íntimo e pessoal. O grande*

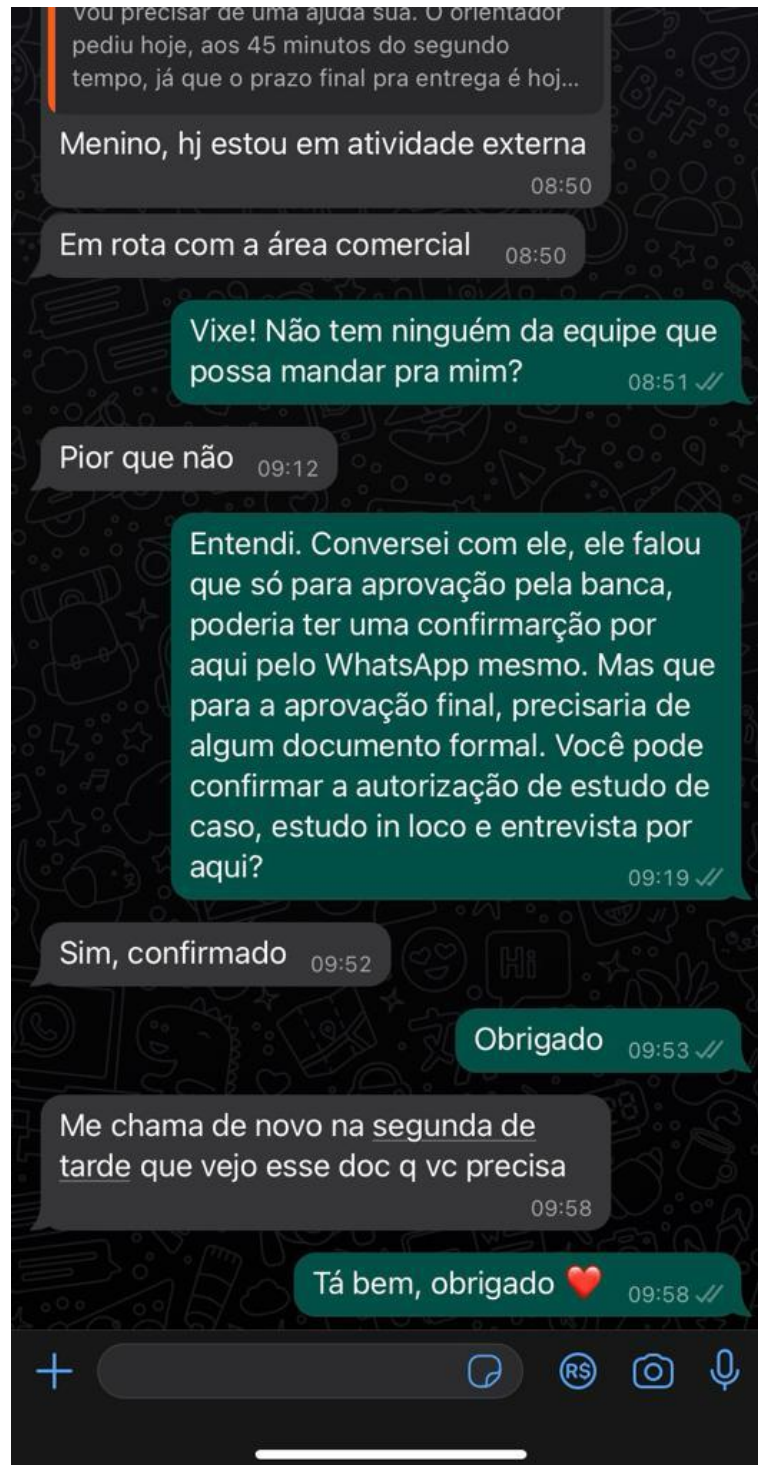
questionamento que a gente faz é tem impacto direto na execução da função? Impede que a função seja executada? Não. Então, a gente não deveria nem estar questionando a possibilidade dessa pessoa participar ou não do processo. Ter a mobilidade interna.

ENTREVISTADOR: *Quais são os planos futuros da empresa para expandir ou melhorar a iniciativa Além dos Rótulos? Se já possui algum plano, qual seria?*

ENTREVISTADA: *Se você olhar hoje, a gente nem utiliza mais o Além dos Rótulos, quando a gente está falando de comunicação, porque a gente já entendeu que o Além dos Rótulos está diretamente relacionado com a autenticidade. E a autenticidade é a gente realmente permitir construir o espaço para que as pessoas sejam elas mesmas, dentro do que a gente tem de cultura da companhia. Então, quando a gente comunicou a iniciativa sobre autenticidade, a gente fez a campanha do Além dos Rótulos muito voltada para os nossos processos seletivos. E hoje a gente tem outros slogans para os nossos processos. O Além dos Rótulos se mantém, se fortalece e cresce, justamente quando a gente vai evoluindo nas nossas métricas de diversidade. Então, quando a gente estabelece metas claras de que a gente quer ter X por cento de representatividade de gênero, de raça, de orientação sexual, de corpos, a gente quer ter o engajamento do nosso time em X por cento. A gente quer ter o nosso time respondendo que está satisfeito, ou muito satisfeito com o ambiente de forma segura para trabalhar. Tem um pouco a ver com o que você perguntou sobre o quanto que essa iniciativa impacta na cultura. Ela foi absorvida pela cultura. Hoje ela é um dos pilares da nossa cultura. Em algum momento a gente falou que o nosso sonho enquanto companhia é ser a maior empresa de bebidas do mundo. Algo muito material. A gente quer estar lá no ranking, falar de volume, falar de milhões vendidos. Hoje o nosso sonho é a gente ter mais razões para brindar, que está muito mais relacionado com a nossa essência, que é o fato de nós estarmos bem, estarmos felizes entregando tudo isso que a gente entrega. A gente não deixou de ser a maior empresa de bebidas do mundo, hoje a gente está falando de plataforma, tecnologia. Então é muito relacionado à como as pessoas se sentem para a gente conseguir entregar esses grandes resultados que chamam tanta atenção do mercado. Mas nada disso vai ser possível se a gente não tiver pessoas alinhadas com a nossa cultura e engajadas. Quando a gente coloca o nosso sonho como a busca de razões para brindar, isso está relacionado a gente vender mais, a gente alcançar novos mercados, mas também está relacionado ao impacto social que a gente pode promover, o quanto que a gente fica feliz e super-orgulhoso quando a gente vê lá no LinkedIn alguém do nosso time falando que conseguiu sair do cartório com todos os documentos agora regularizados com o nome social. Não é só vender o nosso produto, é como nós estamos*

construindo o ambiente propício para que a gente venda ainda mais esse produto. A gente começa a entender que esse número lá no final é consequência de um monte de mudanças, de comportamento, de atitude, de fortalecimento de cultura que a gente precisa fazer antes. Porque de nada vai adiantar eu ter o meu time com burnout e depois eu falar, nós somos a maior empresa de bebidas do mundo – uma coisa não está casando com a outra. Então, nos últimos anos a gente tem passado pelo fortalecimento da nossa cultura, a gente mudou algumas partes dos nossos princípios, a gente deu mais visibilidade para assuntos que poderiam ser considerados subjetivos. A gente passa um recado: não é subjetivo não, está aqui. Se você achava que era subjetivo, tire isso da sua cabeça, é muito claro. Nós estamos falando sobre diversidade, autenticidade, respeito, sobre inclusão, sobre equidade, com meritocracia. Se você diz “Ah, mas não está muito claro”, pronto, está tudo claro aqui agora, tudo reescrito, tudo grifado em amarelo. E o sonho da AB InBev – eu não estou falando nem da Ambev, estou falando da AB InBev, ou seja, todo o grupo – é por um futuro com mais razões para brindar. Então, a gente precisa ter pessoas que estejam alinhadas e que se engajem com essa mudança de cenário para que o nosso futuro seja mais positivo.

**APÊNDICE C - Consentimento eletrônico - autorização de pesquisa via captura de tela
no WhatsApp**



APÊNDICE D - Solicitação de autorização institucional para uso de direitos autorais e consentimento via e-mail



Andressa de Sousa Santos Ferreira <assferreira@uefs.br>

Solicitação de Autorização sobre Consentimento e Direitos Autorais

1 mensagem

Andressa de Sousa Santos Ferreira <assferreira@uefs.br>
Para: igor.aquino@ambeve.com.br

11 de julho de 2024 às 11:13

Prezado Sr. Igor Aquino,

Venho por meio deste solicitar a autorização formal para o uso do nome da Ambev e da Gestora de RH (Mari Adriano), do CDD de Feira de Santana, no texto final do Trabalho de Conclusão de Curso do discente Lucas de Souza Nunes, matriculado no curso de Administração da Universidade Estadual de Santa Cruz (UESC), intitulado "Inclusão de pessoas LGBTQIAP+ em uma empresa no semiárido baiano: um estudo de caso sobre "Além dos Rótulos", orientado por mim.

Acreditamos que a pesquisa possui um potencial de reflexão e contribuição socioeconômica importante para o desenvolvimento local e para a comunidade LGBTQIAP+, ao reconhecer a iniciativa da Ambev como salutar à difusão do conhecimento científico.

Para tanto, envio em anexo o texto completo em arquivo PDF para apreciação.

Favor confirmar o recebimento.

Atenciosamente,

--

Andressa Ferreira
Professora efetiva - Mat. 02108504
Departamento de Ciências Sociais Aplicadas (DCCS)
Universidade Estadual de Feira de Santana (UEFS)

 TCC - LUCAS DE SOUZA NUNES.pdf
705K