

ELAINE REGINA TERCEIRO DOS SANTOS

**EDUCAÇÃO DE LÍDERES EM DIVERSIDADE,
IDENTIDADE, GÊNERO E MODOS DE
EXISTÊNCIA EM AMBIENTES
CORPORATIVOS**



ARARAQUARA – S.P.
2020

ELAINE REGINA TERCEIRO DOS SANTOS

EDUCAÇÃO DE LÍDERES EM DIVERSIDADE, IDENTIDADE, GÊNERO E MODOS DE EXISTÊNCIA EM AMBIENTES CORPORATIVOS

Trabalho de Conclusão de Dissertação de Mestrado, apresentado ao Programa de Pós-graduação em Educação Sexual da Faculdade de Ciências e Letras – Unesp/Araraquara, como requisito para obtenção do título de Mestre em Educação Sexual.

Linha de pesquisa: Sexualidade e educação sexual: interfaces com a história, a cultura e a sociedade.

Orientador: Profa. Dra. Maria Regina Momesso

ARARAQUARA – S.P.
2020

Santos , Elaine Regina Terceiro dos
Educação de líderes em diversidade, identidade,
gênero e modos de existência em ambientes
corporativos / Elaine Regina Terceiro dos Santos -
2020

188 f.

Dissertação (Mestrado Profissional em Educação
Sexual) - Universidade Estadual Paulista "Júlio de
Mesquita Filho", Faculdade de Ciências e Letras
(Campus Araraquara)

Orientador: Maria Regina Momesso

1. Diversidade . 2. Educação Sexual . 3. Ambiente
Organizacional . I. Título.

Ficha catalográfica elaborada pelo sistema automatizado
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

ELAINE REGINA TERCEIRO DOS SANTOS

EDUCAÇÃO DE LÍDERES EM DIVERSIDADE, IDENTIDADE, GÊNERO E MODOS DE EXISTÊNCIA EM AMBIENTES CORPORATIVOS

Trabalho de Conclusão de Dissertação de Mestrado, apresentado ao Programa de Pós-graduação em Educação Sexual da Faculdade de Ciências e Letras – Unesp/Araraquara, como requisito para obtenção do título de Mestre em Educação Sexual.

Linha de pesquisa: Sexualidade e educação sexual: interfaces com a história, a cultura e a sociedade.

Orientador: Profa. Dra. Maria Regina Momesso

Data da defesa: 28/02/2020

MEMBROS COMPONENTES DA BANCA EXAMINADORA:

Presidente e Orientador: Professora Doutora - Maria Regina Momesso
UNESP – BAURU.

Membro Titular: **Professor Doutor Paulo Rennes Marçal Ribeiro**
UNESP – ARARAQUARA.

Membro Titular: **Professora Doutora Valéria Cristina Gimenes Prado**
UNESP – ARARAQUARA.

Local: Universidade Estadual Paulista
Faculdade de Ciências e Letras
UNESP – Campus de Araraquara

Este trabalho eu dedico a Jesus, a minha mãe Irma, ao meu pai Joaquim (*In Memoriam*), aos meus amigos que me incentivaram, em especial Karin Elizabeth Kruger, aos meus colegas e líderes que ao longo de minha trajetória profissional me desenvolveram e acreditaram em meu potencial. Gratidão por todos que passaram por minha vida e deixaram um pouco de si!

“Se eu tivesse mais alma para dar eu daria, isso pra mim é viver” por Djavan

Resumo

Na contemporaneidade, as questões relacionadas à diversidade e inclusão tornaram-se tema da agenda estratégica das empresas, dentro do bojo da governança corporativa. Nesse contexto, o problema de pesquisa desta dissertação foi o de identificar e refletir sobre as práticas educativas, discursivas e ações adotadas no mundo corporativo sobre diversidade, identidade, gênero e modos de existência, cujas práticas e ações estão voltadas à educação dos líderes em ambiente organizacional. Em relação aos procedimentos metodológicos, o trabalho realizou-se por meio de levantamento bibliográfico e pesquisa de campo quantitativa através da aplicação de questionário, com 15 perguntas, cuja amostra foi realizada em uma empresa multinacional com diversos polos em todo o Brasil, perfazendo a participação de 956 colaboradores. O norte teórico-metodológico centrou-se na análise de discurso, em especial na arqueogenealogia foucaultiana. Recortou-se do corpus os principais discursos que trazem à tona os efeitos de “verdade” sobre diversidade, identidade, gênero e modos de existência na organização pesquisada e na concepção dos colaboradores. A partir dos dados coletados, realizou-se a análise discursiva dos resultados procurando identificar quais efeitos de sentido de “verdades” emergem nas respostas sobre as temáticas em questão, que relações de poder estão aí imbricadas e sendo o poder circular e operatório, consequentemente, que efeitos de poder positivo são produzidos para a constituição de subjetividades e como isso pode atuar na ética do próprio sujeito. A análise dos resultados aponta para um discurso informativo dos colaboradores com pouca profundidade em relação ao entendimento da diversidade e de suas implicações na vida do indivíduo e desconhecimento sobre sexualidade, gênero e identidade de gênero. Foram observados alto índice de abstenções de respostas em questões críticas e comentários qualitativos de discriminação. Essa observação sugere fuga dos colaboradores no tocante ao seu envolvimento com questões desse tipo. A partir da consolidação dos resultados elaborou-se o e-book sobre a diversidade, identidade, gênero e sexualidade em ambiente corporativo, visando criar um subsídio e também um dispositivo educativo para as empresas no tratamento dessas questões de forma ética.

Palavras – chave: Diversidade; Educação sexual; Ambiente corporativo.

Abstract

In contemporary years, issues related to diversity and inclusion have become the subject of the strategic agenda of companies, within the bulge of corporate governance. In this context, the research problem of this dissertation was to identify and reflect on educational, discursive practices and actions adopted in the corporate world on diversity, identity, gender and modes of existence, whose practices and actions are education of leaders in an organizational environment. Regarding methodological procedures, the work was carried out through bibliographic survey and quantitative field research through the application of a questionnaire, with 15 questions, whose sample was carried out in a multinational company with several centers throughout Brazil, making up the participation of 956 employees. The theoretical-methodological north focused on discourse analysis, especially in Foucaultian archeogenealogy. The main discourses that bring to light the effects of "truth" on diversity, identity, gender and modes of existence in the organization surveyed and on the conception of employees were cut out of the corpus. From the collected data, the discursive analysis of the results was performed, trying to identify what sense effects of "truths" emerge in the answers on the themes in question, which power relations are there intertwined and the circular power being and operative, consequently, what positive power effects are produced for the constitution of subjectivities and how this can act in the ethics of the subject himself. The analysis of the results points to an informative discourse of employees with little depth in relation to the understanding of diversity and its implications in the individual's life and lack of knowledge about sexuality, gender and gender identity. A high rate of answer abstentions was observed in critical questions and qualitative comments of discrimination. This observation suggests employee escape regarding their involvement with such issues. From the consolidation of the results, the e-book was elaborated on diversity, identity, gender and sexuality in a corporate environment, aiming to create a subsidy and also an educational device for companies in the treatment of these issues ethically.

Keywords: Diversity; Sexual education; Corporate environment

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Mapa dos Direitos LGBTI+ e sua Criminalização.	18
Figura 2. “O caminho para o topo não é igual para homens e mulheres”, um alerta Do anúncio que ganhou o nome de <i>Step in Inequality</i> (pise na desigualdade, em português). A peça foi criada na <i>Miami Ad School</i> , em Nova York, e já conquistou os prêmios <i>Clio Awards</i> 2016 e <i>The One Show</i>	28
Figura 3. Imagens de capas do jornal <i>Lampião da Esquina</i> - Jornal homossexual dos anos 70/80.	31
Figura 4. Pilares Responsabilidade Social da empresa Atento S/A.	36
Figura 5. Dados do quadro de funcionários da empresa Atento Brasil S/A (2017).	36
Figura 6. Imagem do ambiente do curso de Diversidade da Academia Online Atento S/A: Introdução ao Módulo.	38
Figura 7. Imagem do ambiente do curso de Diversidade da Academia Online Atento S/A: Orientação Sexual na Atento.	39
Figura 8. Imagem do ambiente do curso de Diversidade da Academia Online Atento S/A: Orientação Sexual - Atividade.	39
Figura 9. Imagem do ambiente do curso de Diversidade da Academia Online Atento: Orientação Sexual – Atividade – Resposta incorreta.	40
Figura 10. Imagens das campanhas do Programa de Diversidade da Atento Brasil S/A. ..	42
Figura 11. As cinco maiores causas de mortes entre homens e mulheres de 10 a 19 anos (em 2015).	45
Figura 12. Imagens de propagandas de brinquedos com “neutralidade de gênero”.	59
Figura 13. Distribuição total e percentual da localização dos colaboradores da Pesquisa de Diversidade realizada na Atento Brasil S/A em 2018.	61
Figura 14. Distribuição percentual dos colaboradores da Pesquisa de Diversidade realizada na Atento Brasil S/A em 2018, de acordo com o grau de escolaridade.	62
Figura 15. Distribuição percentual dos colaboradores da Pesquisa de Diversidade realizada na Atento Brasil S/A em 2018, de acordo com o cargo que exercem atualmente na empresa.	63
Figura 16. Distribuição percentual dos colaboradores da Pesquisa de Diversidade realizada na Atento Brasil S/A em 2018, de acordo com a faixa etária.	64

Figura 17. Distribuição total e percentual (%) da quantidade de filhos dos colaboradores da Pesquisa de Diversidade realizada na Atento Brasil S/A em 2018.	64
Figura 18. Distribuição total das respostas referentes à questão do conceito de diversidade dos colaboradores da Pesquisa de Diversidade realizada na Atento Brasil S/A em 2018.	65
Figura 19. Distribuição total e percentual das respostas referentes à percepção de práticas de promoção da diversidade e de uma cultura de respeito e igualdade no ambiente de trabalho dos colaboradores da Pesquisa de Diversidade realizada na Atento Brasil S/A em 2018.	66
Figura 20. Distribuição percentual das respostas referentes ao respeito da diversidade no ambiente de trabalho dos colaboradores da Pesquisa de Diversidade realizada na Atento Brasil S/A em 2018.	68
Figura 21. Distribuição total e percentual das respostas referentes à percepção de práticas que proporcionem um ambiente positivo e afirmativo para funcionários LGBTI no ambiente de trabalho da Pesquisa de Diversidade realizada na Atento Brasil S/A em 2018.	69
Figura 22. Distribuição total e percentual das respostas referentes à participação em treinamentos sobre o tema diversidade da Pesquisa de Diversidade realizada na Atento Brasil S/A em 2018.	70
Figura 23. Distribuição total e percentual das respostas referentes ao preparo da liderança para a gestão de pessoas diversas, incluindo LGBTI+ da Pesquisa de Diversidade realizada na Atento Brasil S/A em 2018.	71
Figura 24. Distribuição percentual das respostas referentes ao conhecimento sobre canais de denúncia para prevenir e eliminar a discriminação no ambiente de trabalho dos colaboradores da Pesquisa de Diversidade realizada na Atento Brasil S/A em 2018.	72
Figura 25. Distribuição percentual das respostas dos colaboradores referentes à vivência de algum tipo de discriminação em função de sua orientação sexual ou identidade de gênero no ambiente de trabalho da Pesquisa de Diversidade realizada na Atento Brasil S/A em 2018.	73
Figura 26. Distribuição percentual das respostas dos colaboradores referentes à possibilidade de ascensão profissional independentemente do gênero da Pesquisa de Diversidade realizada na Atento Brasil S/A em 2018.	74
Figura 27. Distribuição percentual das respostas referentes às ações ou programas que a empresa poderia implementar para ter um ambiente de trabalho mais evoluído nas questões relacionadas a diversidade da Pesquisa de Diversidade realizada na Atento Brasil S/A em 2018.	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABED	Associação Brasileira de Educação a Distância
ANTRA	Associação Nacional de Travestis e Transexuais
BPO	Business Process Outsourcing
CRM	Customer Relationship Management
EAD	Ensino a Distância
EUA	Estados Unidos da América
GGB	Grupo Gay da Bahia
GPTW	Instituto Great Place To Work
IES	Instituição de Ensino Superior
LGBTI+	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Travestis, Transgêneros e Intersexuais
OMS	Organização Mundial da Saúde
ONU	Organização das Nações Unidas
PCN	Parâmetros Curriculares Nacionais

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	11
1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Objetivo Geral	21
1.2 Objetivos Específicos	21
2 METODOLOGIA	22
2.1 Pesquisa Bibliográfica	22
2.2 Pesquisa de Campo	23
3 DIVERSIDADE E GESTÃO ORGANIZACIONAL: FORMAÇÃO INOVADORA DE LÍDERES	24
3.1 Das dimensões da diversidade na gestão organizacional à diversidade sexual	24
3.2 Diversidade, história e movimentos sociais no Brasil	30
3.3 Diversidade na Empresa Pesquisada: Práticas da Organização	35
3.4 Diversidade: por um programa de educação sexual no ambiente corporativo	43
4 SEXUALIDADE: BREVE CONTEXTO	51
4.1 Conceitos de Sexualidade	51
4.2 Gênero e Sexualidade	54
5 RESULTADOS	61
5.1 Apresentação dos dados da Pesquisa de Diversidade no ambiente corporativo	61
5.2 Análise dos resultados	76
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	84
REFERÊNCIAS	87
APÊNDICES	99
APÊNDICE A - E-book Diversidade, Identidade, Gênero e Modos de Existência em Ambientes Corporativos para Líderes	100
APÊNDICE B - Roteiro do questionário da pesquisa de diversidade no ambiente corporativo hospedada no website da SurveyMonkey® e disponível na intranet da ATENTO S/A	166
APÊNDICE C - Transcrição das interpretações pessoais sobre diversidade dos funcionários da ATENTO S/A (Questão 5)	170
APÊNDICE D - Transcrição das interpretações pessoais sobre práticas de promoção da diversidade no ambiente de trabalho da ATENTO S/A (Questão 6)	171
APÊNDICE E - Transcrição das interpretações pessoais sobre a ausência de respeito	

no que se refere ao gênero e orientação sexual (Questão 7)	172
APÊNDICE F - Transcrição das interpretações pessoais sobre as práticas e/ou ausência delas no que se refere à promoção de um ambiente positivo e afirmativo para os funcionários LGBTI+ na ATENTO S/A (Questão 8)	173
APÊNDICE G - Transcrição das interpretações pessoais sobre treinamentos para um ambiente positivo e afirmativo para os funcionários LGBTI na ATENTO S/A (Questão 9)	174
APÊNDICE H - Transcrição das interpretações pessoais em relação ao preparo da liderança na gestão de pessoas diversas, incluindo LGBTI na ATENTO S/A (Questão 10)	177
APÊNDICE I - Transcrição das interpretações pessoais dos respondentes em relação canais de denúncia para prevenir e eliminar a discriminação no ambiente de trabalho (Questão 11)	179
APÊNDICE J - Transcrição das interpretações pessoais em relação aos canais de denúncia para prevenir e eliminar a discriminação no ambiente de trabalho (Questão 12)	180
APÊNDICE K - Transcrição dos comentários adicionais opcionais dos colaboradores da pesquisa de diversidade da ATENTO S/A (Questão 15)	182
APÊNDICE L - Transcrição das interpretações pessoais dos respondentes em relação à possibilidade de ascensão profissional independentemente do gênero na ATENTO S/A	188

APRESENTAÇÃO

Sou psicóloga, graduada pelas Faculdades Metropolitanas Unidas, MBA em Marketing pela Fundação Getúlio Vargas, especialista em *Coaching* pelo *Integrated Coaching Institute*. Minha carreira profissional foi consolidada em Recursos Humanos inicialmente nos bancos Sudameris e Itaú Unibanco, e por último na empresa de telecomunicações e *contact center* Atento Brasil, nas áreas de Clima, Comunicação Interna, Responsabilidade Social e Ouvidoria para Colaboradores. Atualmente, sou Consultora e Head de Treinamento na Consultoria Mais Diversidade, que visa promover um ambiente inclusivo e aumentar os índices de engajamento entre os colaboradores e organizações no tema diversidade.

A experiência como Ouvidora dos Colaboradores possibilitou o contato direto e a observação de diversas manifestações e relatos de discriminação em função de raça, etnia, orientação sexual, identidade de gênero, idade, deficiências etc., o que culminou em minha atuação direta em processos e políticas dentro do ambiente empresarial em conjunto com o Comitê de *Compliance* e Ética, bem como na formulação do Programa de Diversidade, com grande foco nos pilares “Mulheres e LGBTI+”, dentro do programa de gestão de pessoas da empresa Atento Brasil.

Essa experiência organizacional e empírica dentro do universo humano e diverso da Atento Brasil, com cerca de 78 mil colaboradores distribuídos por cinco estados brasileiros, despertou-me o desejo de aprofundar o meu conhecimento acadêmico, principalmente no tocante à diversidade sexual e gênero, instrumentalizando-me, então, em Educação Sexual.

Ao longo dos anos de trabalho, percebi, juntamente com colegas de áreas correlatas de outras organizações, que existe uma carência de formação no mercado, que recorrem sempre às consultorias e especialistas de mercado para suportá-los nesse aspecto faltante de nossa formação, pouco sabemos ou nada se discute sobre sexualidade no ambiente organizacional. Esse silenciamento por parte das organizações, inibem os colaboradores de assumirem sua essência, personalidade e características, com receio de adotarem comportamentos não tolerados, serem vítimas de discriminação, rechaçados pelo grupo e/ou sofrerem sanções dos códigos sociais vigentes na empresa.

Minhas expectativas, portanto, ao ingressar no Programa de Pós-Graduação em Educação Sexual da Faculdade de Ciências e Letras – Unesp/Araraquara, foi o de levar-me a outro patamar de consciência, primeiramente sobre eu mesma e também sobre o outro, propiciando um trabalho de melhor qualidade na tratativa de manifestações da Ouvidoria, nas

campanhas de Comunicação Interna e nas ações do Programa de Diversidade dentro da área de Responsabilidade Social, esperando assim contribuir com a educação da sociedade, dentro de novas práticas organizacionais.

1 INTRODUÇÃO

Pensar sobre as formas de como a “verdade sobre o sexo e a sexualidade” (Foucault, 1988) são veiculadas pelos dispositivos da educação corporativa trata-se de um grande desafio contemporâneo. Neste sentido, urge explorar o modo como estas “verdades” têm “negociado e constituído” os processos de subjetivação de colaboradores de grupos identitários estigmatizados das práticas educativas das organizações e do mercado de trabalho, bem como identificar de que maneira esses sujeitos têm sido incluídos no mundo corporativo. Este estudo tem como foco, portanto, mapear e identificar a experiência das corporações, a forma como estas produzem subjetividade, esta última, entendida em sua dimensão experiencial com vistas – da experiência vivida pelos sujeitos a partir dos jogos de poder e verdade – a compreender o modo como, algumas condições de produção discursivas históricas, sociais e culturais de dada época e de um determinado espaço, se fazem presentes no interior do ambiente corporativo.

Parte-se da premissa foucaultiana de que a realidade é, em primeira instância, uma construção discursiva e um jogo de relações de poder e saber. Esta construção não se faz de forma contínua e organizada como muito bem querem os historiadores, mas, é constituída de maneira dispersa e derivada – como um jogo de relações de verdades. Não se tem a pretensão, nesta dissertação, de encontrar “a verdade” sobre as questões que tocam a diversidade no mundo corporativo. Não obstante, intenta-se olhar para os acontecimentos em sua singularidade, dentro deste cenário complexo e subjetivo com interações sociais diversificadas, onde se constroem “verdades” num dado momento, e que para muitos acabam sendo tomadas como verdades únicas e verdadeiras, ou seja, como regras universais, não se admitindo o diferente.

Busca-se neste estudo compreender de modo sistemático, como, num dado momento do tempo e do espaço – neste caso, o espaço corporativo – um determinado acontecimento (discursivo ou não) faz vir à tona relações de possibilidade de existência de uma dada realidade e/ou objeto discursivo. Explicitando de outra forma, a realidade e/ou os acontecimentos não são apenas dados, mas são também produzidos por práticas. Portanto, ao tratar de diversidade, identidade, gênero e “novos” modos de existência, busca-se neste estudo colocar em destaque os acontecimentos, as práticas e os sujeitos que produzem “verdades” no interior do ambiente corporativo que, com o tempo, vão tornando-se parte de uma “nova” realidade corporativa para os líderes do ambiente organizacional na contemporaneidade.

É necessário esclarecer que o filósofo francês Michel Foucault não conceitua discurso como um puro e simples entrecruzamento de palavras e coisas e/ou um conjunto de signos, “mas como práticas que formam sistematicamente os objetos de que falam” (Foucault, 2009, p.

64). Ao tomar o discurso enquanto prática, cujas relações oportunizam o processo de formação dos objetos e/ou os processos de formação discursiva, estabelecidos entre as instituições (família, mercado de trabalho, escola etc.), processos econômicos e sociais, formas de comportamento, sistemas de normas, técnicas, tipos de classificação, modos de caracterização, tem-se que, do ponto de vista formal, essas relações não estão presentes no objeto discursivo, mas estão naquilo que lhe permite aparecer, justapondo-se a outros objetos discursivos, situando-se em relação a eles, definindo-se a partir da sua diferença, da sua irredutibilidade e, eventualmente, de sua heterogeneidade, de seu campo de exterioridade (Foucault, 2009).

Ao refletir sobre o conceito de discurso como prática, alguns questionamentos emergem: Que práticas educativas e discursivas se fazem presentes no mundo do trabalho sobre a diversidade, identidade, gênero e modos de existência no espaço corporativo na contemporaneidade? Como se tem problematizado a educação corporativa dos líderes no ambiente organizacional? De que forma a liderança corporativa tem se ocupado da diversidade enquanto regime de verdade?

Nos últimos anos, práticas voltadas à valorização da diversidade são crescentes nas organizações, decorrentes da vocalização desses grupos identitários estigmatizados na sociedade, tais como negros, mulheres, LGBTI+ (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Travestis, Transgêneros e Intersexuais) e pessoas com deficiência. Através do apoio de aparatos governamentais ou não governamentais, os espaços de diálogo no interior do ambiente corporativo vêm sendo, aos poucos, ampliado, e estes grupos passam, também, a poder reivindicar suas particularidades com vistas a desconstruir a imagem negativa e limitadora que os acompanhou ao longo dos séculos (Oliveira, 2010).

Cappellin e Giffoni (2007) abordam que a mobilização dos grupos, de forma organizada, eclodiu na década de 1960 nos Estados Unidos da América, desencadeando manifestações sociais, exigindo a incorporação de um número maior de afrodescendentes no quadro funcional das organizações. Dessa forma, empresas como a Kodak e a Pepsi criaram vagas para serem preenchidas por trabalhadores desse grupo racial. Entretanto, outros grupos minoritários somente ganharam maior abrangência nos Estados Unidos após a criação de leis voltadas a garantir o acesso igualitário no trabalho.

No Brasil, a questão da valorização da diversidade da força de trabalho pelos setores do empresariado ocorreu tardiamente, apenas a partir da década de 1990 (Fleury, 2000). Diversos fatores influenciaram sua ocorrência: os movimentos sindicais, as leis de cotas e as determinações contidas na Convenção n. 111 da Organização Internacional do Trabalho – que proíbe quaisquer formas de discriminação. O pós-guerra, as mudanças econômicas, o acesso à

educação e o novo modelo de núcleo familiar também foram fundamentais para a grande inserção das mulheres no ambiente de trabalho, porém em carreiras ainda tidas como femininas. Segundo Phumzile Mlambo-Ngcuka (2018)¹, diretora Executiva da Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres (ONU Mulheres), atualmente apenas 18% das mulheres detêm títulos de graduação em Ciências da Computação.

O recente programa da ONU Mulheres, que visa a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres na sociedade, busca também a adesão das empresas para seus sete princípios, no qual as signatárias se comprometem com o desenvolvimento de programas para a igualdade de oportunidades e a não discriminação das mulheres no ambiente corporativo. Connel e Pearce (2015) afirmam que, apesar desses movimentos existirem no mercado, muitas mulheres chegam apenas em posições gerenciais médias, não ascendendo aos níveis mais altos de gerenciamento.

As pessoas LGBTI+ ainda enfrentam dificuldades em sua inserção no mercado de trabalho ao afirmarem sua orientação sexual ou identidade de gênero, apesar da sociedade mostrar-se atualmente mais aberta e respeitosa na atualidade. Segundo pesquisa realizada pela empresa de recrutamento Elancers (2015)², cerca de 40% das empresas brasileiras não contratariam pessoas LGBTI+ para cargos de chefia, por terem receio de que sua imagem possa associar-se ao funcionário e, com isso, perder clientes ou ter sua credibilidade abalada. A pesquisa ainda destaca que, aproximadamente, 7% das empresas brasileiras não contratariam pessoas LGBTI+ em nenhuma hipótese, para qualquer tipo de cargo.

Mas não é somente no ambiente profissional que as pessoas LGBTI+ encontram dificuldades. À medida que não são aceitos pela família ao se afirmarem com identidade de gênero diferente àquela atribuída ao seu nascimento e realizarem seu processo de transição de gênero ou afirmação de gênero, estas pessoas, acabam sendo também rejeitadas por suas famílias. A instituição de um ambiente de convívio familiar hostil é decorrente da rejeição por vergonha dos familiares (estigmatização), por medo de se tornarem também alvos de preconceitos e discriminação dentro da comunidade em que estão inseridos (homofobia), ou

¹ ONU Mulheres (2018). *ONU Mulheres defende investimentos públicos e privados em igualdade de gênero para aumentar participação de meninas e mulheres em Ciência e Tecnologia*. Recuperado de: <http://www.onumulheres.org.br/noticias/onu-mulheres-defende-investimentos-publicos-e-privados-em-igualdade-de-genero-para-aumentar-participacao-de-meninas-e-mulheres-em-ciencia-e-tecnologia/>

² Gomes, R. (2015, 22 de maio). Mercado de trabalho ainda é hostil à população LGBT. *Revista RBA*. Recuperado de: <https://www.redebrasilatual.com.br/trabalho/2015/05/mercado-de-trabalho-brasileiro-ainda-e-hostil-a-populacao-lgbt-indica-estudo-170/>.

ainda, das frustrações das expectativas e normas sociais de gênero que tinham em relação à pessoa³.

Sem o apoio familiar, estes indivíduos muitas vezes buscam abrigos municipais, estaduais e oportunidades de emprego para tentar se sustentar, mas em função de sua não “passabilidade” – conceito muito utilizado no meio trans que significa não ter características ou traços femininos, estando em meio ao processo de hormonização, com características ainda predominantemente masculinas, muitas vezes apresentando uma aparência física e/ou estética de androgenia – são submetidos à diminuição ou mesmo à ausência de oportunidades, uma vez que as empresas entendem que seus clientes não se sentiriam confortáveis ou desenvolveriam uma percepção negativa associada à imagem corporal destes funcionários (Pontes & Silva, 2018). Em função desta rejeição, tanto social como familiar, esses indivíduos acabam buscando a prostituição como alternativa de fonte de renda, o que dificulta muito seu retorno à escola e ao emprego formal, tornando-os ainda mais marginalizados na sociedade e, também, como alvo privilegiado dos mais diversos tipos de violência⁴.

Nardi (2006) comenta que as discriminações ligadas à sexualidade e ao gênero são o produto de uma rede complexa de relações entre a desigualdade social, a cor da pele, o sexismo, a homofobia e o heterossexismo. Segundo o Grupo Gay da Bahia (GGB), em seu relatório referente ao ano 2018⁵, a cada 20 horas um LGBTI+ é assassinado ou comete suicídio vítima da LGBTIfobia (ou transfobia), o que coloca o Brasil como campeão mundial de crimes contra as minorias sexuais. O risco de uma pessoa trans ser assassinada é 17 vezes maior do que um gay. Ademais, tem-se também que o IBGE não inclui no censo nacional o segmento LGBTI+, mas estima-se, com base em indicadores diversos da “Academia” e a partir de “Dados Governamentais” oriundos de diversas fontes, que exista no Brasil por volta de 20 milhões de gays (10% da população), 12 milhões de lésbicas (6%) e 1 milhão de transexuais (0,5%), conforme aponta o GGB.

A ausência de dados oficiais também dificulta o desenvolvimento e a implementação de políticas públicas, sejam municipais, estaduais ou federais com foco nessa população, de forma

³ O Popular (2017, 28 de junho). *Homofobia na família: quando o preconceito começa em casa*. Recuperado de: <https://www.opopular.com.br/noticias/infomercial/lgbtq-1.1299389/homofobia-na-fam%C3%ADlia-quando-o-preconceito-come%C3%A7a-em-casa-1.1300223>.

⁴ Goldenberg, F. (2018, 15 de janeiro). *Transexuais encontram dificuldades para o acesso à educação e trabalho. Humanista: Jornalismo e Direitos Humanos*. Recuperado de: <https://www.ufrgs.br/humanista/2018/01/15/transexuais-encontram-dificuldades-para-o-acesso-a-educacao-e-trabalho/>

⁵ Grupo Gay da Bahia (2018). *População LGBT morta no Brasil - Relatório GGB 2018*. Recuperado de: <https://grupogaydabahia.files.wordpress.com/2019/01/relat%C3%B3rio-de-crimes-contralgbt-brasil-2018-grupo-gay-da-bahia.pdf>

que estes indivíduos acabam invisibilizados, e sem marcadores específicos, as incidências por vezes são tratadas como crimes comuns e não decorrentes de Lgbtfobia. O mesmo ocorre com as políticas de saúde que não possuem programas específicos voltados para esta população.

A cultura do "estupro corretivo" é um termo utilizado em casos de crime de ódio que incluem a violação sexual como ação "corretiva", na tentativa de controlar o comportamento social ou sexual da vítima. Este tipo de violência é uma ameaça com a qual as lésbicas que se assumem são obrigadas a conviver diariamente, e que faz parte também da realidade de pessoas transexuais. Segundo o Hospital Pérola Byington, especializado em atendimento a mulheres que foram vítimas de violência, registra-se desde agosto de 2015, pelo menos um caso de "estupro corretivo" por mês. Um estudo realizado pela Faculdade de Medicina da Universidade Federal do ABC estima que 18% das mulheres lésbicas, bissexuais ou das pessoas trans já sofreram ou devem sofrer violência sexual ao longo da vida⁶. Os abusos sexuais ocorrem geralmente por parte de indivíduos próximos (inclusive parentes), mas principalmente por ex-parceiros, após a descoberta da homossexualidade ou da bissexualidade da mulher.

Na Cartilha da ONU "Nascidos livres & iguais"⁷, observa-se pelo menos 76 países que possuem leis em vigor usadas para criminalizar relações consensuais entre adultos do mesmo sexo. O Estado Liberal moderno define homem e mulher como cidadãos iguais, mas o código sexual dominante define homem e mulher como opostos. Comumente, ideias sobre a divisão do trabalho na vida familiar, definem as mulheres como donas de casas e cuidadoras de crianças. Esse pensamento advém do modelo patriarcal em que os homens são uma classe de sexo dominante e assim entende-se que o estupro é uma afirmação do poder dos homens sobre as mulheres.

A discriminação contra o público LGBTI+ é considerada pela Anistia Internacional, desde 1991, uma violação aos Direitos Humanos, porém há uma notória diferença de tratamento entre os países com relação ao tema. Em alguns países, como no Irã, as relações homossexuais ainda são proibidas e são puníveis com pena de morte, embora a transexualidade seja aceita pelo governo (Figura 1). Desde 2008, o Irã perde apenas para a Tailândia em números de cirurgias de transgenitalização realizadas e o próprio governo chega a arcar com até metade do custo do procedimento, além de permitir a mudança de "sexo" nos documentos, uma vez que

⁶ Oliveira, F. (2017, 6 de maio). Precisamos falar sobre a invisibilidade lésbica. *Blasting News Brasil*. Recuperado de: <https://br.blastingnews.com/sociedade-opiniao/2017/05/precisamos-falar-sobre-a-invisibilidade-lesbica-001671377.html>

⁷ Naciones Unidas (2012). *Nacidos Libres e Iguales: Orientación sexual e identidad de género en las normas internacionales de derechos humanos*. Recuperado de: http://acnudh.org/load/2013/02/BornFreeAndEqual LowRes_SP.pdf

Ao longo dos anos, os movimentos no âmbito do trabalho têm apontado para a necessidade de equidade salarial, de engajamento (de ambos: homens e mulheres), e do empoderamento de mulheres em espaços de decisão, cargos executivos etc. Esse ambiente corporativo, quando não inclusivo e igualitário em oportunidades, torna-se o cenário de conflitos entre líderes e liderados, onde, mais uma vez, se estabelece a relação de poder e de domínio daquele que é mais forte frente aquele tido como “diferente” e mais fraco⁹.

Atualmente, a valorização da Diversidade e Modos de Existência pelas empresas apresenta um alto fator de atração de talentos, retenção e valorização pelos funcionários. O Instituto *Great place to work* (GPTW) promove a classificação das 25 melhores empresas para trabalhar através de pesquisas realizadas em todo o mundo, denominando essa identificação dos colaboradores com os valores das empresas como o “orgulho de pertencer”, sendo essa uma das mais importantes dimensões que compõem a nota da pesquisa. Um estudo da Revista Forbes¹⁰ onde 321 grandes empresas globais foram consultadas revelou que 85% dos representantes destas empresas concordaram fortemente ou concordaram parcialmente que a diversidade é crucial para promover a inovação em sua força de trabalho. A justificativa é de que uma força de trabalho diversificada e inclusiva pode também ajudar a garantir que os produtos e serviços de uma empresa respeitem a cultura de seus clientes.

A Educação Corporativa de líderes deve, portanto, constituir-se como um direito e cuidado necessário para o desenvolvimento da sociedade. Sua responsabilidade é com a conscientização daqueles que interagem dentro do ambiente de trabalho, sobretudo, no que tange aos efeitos de sentido de seus discursos e dos discursos dos outros, dos discursos sobre si mesmo e sobre outrem. Este compromisso deve existir, em especial, quando se trata de questões caras à construção dos modos de existência institucional, aos comportamentos linguísticos e outros relativos ao relacionamento interpessoal, os quais envolvem os sujeitos no mundo do trabalho¹¹.

⁹ Morsch, C. (2013). *Equidade de gênero nas empresas: por uma economia mais inteligente e por direito*. Instituto Ethos. Recuperado de: <https://www.ethos.org.br/cedoc/equidade-de-genero-nas-empresas-por-uma-economia-mais-inteligente-e-por-direito/#.Xf5eYEdKiug>

¹⁰ *Global Diversity and Inclusion Fostering Innovation through a Diverse Workforce*. FORBES Insight. Recuperado de: https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf.

¹¹ Morsch, C. (2013). *Equidade de gênero nas empresas: por uma economia mais inteligente e por direito*. Instituto Ethos. Recuperado de: <https://www.ethos.org.br/cedoc/equidade-de-genero-nas-empresas-por-uma-economia-mais-inteligente-e-por-direito/#.Xf5eYEdKiug>

Foucault (1979) defende que o sujeito se constitui por meio de práticas discursivas. Práticas estas que se fazem por meio de processos de subjetivação, as quais, são o resultado de uma construção que se dá no interior de um espaço demarcado por três eixos: Ser-Saber; Ser-Poder; Ser-Ética.

A esteira do exposto pelo filósofo francês, Ongori (2007) aponta que os processos de subjetivação dos sujeitos dessa pesquisa têm-se constituído também por meio das organizações que investem cada vez mais recursos na formação e desenvolvimento dos seus funcionários e, conseqüentemente, os líderes de Recursos Humanos que tentam reter seus funcionários a todo o custo. Por outro lado, Hafer e Martin (2006) comentam que os funcionários pouco comprometidos com a organização sentem que o seu trabalho não tem uma finalidade, não se reconhecem ou não se identificam na composição. Meyer e Allen (1997) sugerem que o melhor resultado produzido dentro do ambiente corporativo é o afetivo, através do qual o colaborador pode sentir-se verdadeiramente identificado com a organização.

Dessa forma, considera-se que o jogo de verdades que compõe o poder institucionalizado e naturalizado, ao longo dos séculos, dominante nas relações interpessoais em uma sociedade patriarcal, permeia os vínculos familiares, a escola, os dogmas religiosos, e também o ambiente corporativo, na relação entre líder e liderado e entre pares, a opressão pelo poder torna o diverso à orientação sexual heteronormativa vigente um objeto de intolerância, discriminação e com possibilidades não igualitárias de inserção ou crescimento profissional, idem às questões de gênero, que não possibilitam às mulheres, por exemplo, os cargos de alta liderança nas empresas, com raras exceções.

Diante do exposto, esta pesquisa justifica-se na medida em que procura compreender as práticas educativas corporativas e o modo como essas práticas têm constituído a subjetivação dos sujeitos colaboradores e os têm incluso no ambiente organizacional, de modo a haver harmonização e equidade para a diversidade. A partir desta compreensão, propusemos a criação de um *e-book* educativo que têm como objetivo servir de subsídio no aprimoramento da questão da diversidade no ambiente organizacional, o qual, é voltado especificamente para os líderes que atuam no mercado de trabalho.

Ao pensar na Educação Corporativa de líderes no ambiente organizacional no tocante à diversidade, identidade, gênero, modos de existência e sexualidade, tem-se como premissa uma educação que leve em conta o despertar, o provocar, o conhecer a si e ao outro para o cuidado de si e do outro, numa educação que possa promover a tolerância à diversidade em ambientes organizacionais, mas também, a consciência para a cidadania.

1.1 Objetivo Geral

Identificar e refletir sobre as práticas educativas, discursivas e ações adotadas no mundo corporativo sobre diversidade, identidade, gênero e modos de existência, cujas práticas e ações estão voltadas à educação dos líderes em ambiente organizacional.

1.2 Objetivos Específicos

- Identificar os principais anseios e dificuldades enfrentados pelos colaboradores com relação à inclusão da diversidade no ambiente organizacional e o respeito à identidade, ao gênero e aos modos de existência de cada sujeito;
- Elaborar, a partir dos resultados da pesquisa, um *e-book* sobre a diversidade, identidade, gênero e sexualidade em ambiente corporativo (Apêndice A), que possa ser utilizado como subsídio e dispositivo educativo para as empresas.

2 METODOLOGIA

Visando atingir os objetivos propostos, optou-se por realizar a pesquisa bibliográfica buscando o aprimoramento do assunto em pauta, e a pesquisa de campo por meio de questionário eletrônico.

2.1 Pesquisa Bibliográfica

A pesquisa bibliográfica possibilitou estudos críticos reflexivos sobre o tema, acrescentando as reflexões da pesquisadora, a importância de se ter no momento da leitura um roteiro previamente estruturado. Neste sentido, destacam Lakatos e Marconi (2001) a necessidade fundamental de consultar, ler e fichar os estudos já realizados sobre o tema, com espírito crítico para, a partir dos trabalhos mais gerais, seguir-se para os estudos e trabalhos mais específicos e próximos ao objeto de estudo do pesquisador.

No tocante às especificidades teórico-metodológicas desta investigação, esta, teve como base referencial a análise discursiva foucaultiana. Em sua aula inaugural no *Collège de France*, pronunciada em dois de dezembro de 1970, intitulada “A ordem do discurso”, Foucault (2007) questiona sobre como se dão os procedimentos de controle discursivos dentro da sociedade de modo que, a ninguém é dado o direito de dizer, sem entrar em dada ordem discursiva de determinada comunidade. Dessa forma, tem-se sempre um sujeito que procura entrar na ordem discursiva estabelecida por uma dada sociedade, no caso em questão, o código do ambiente corporativo, por temer os efeitos de controle do seu dizer.

O discurso sobre sexualidade no ambiente corporativo é algo complexo, uma vez que vivemos em uma sociedade que silencia a orientação sexual diversa ao padrão ou ao gênero predominante nas empresas de modo que, estas pessoas, são vistas como de competência inferior ou como “não-adequadas” para ocupar determinadas funções ou posições hierárquicas, historicamente classificadas como masculinas e heteronormativas.

As questões da pesquisa de campo foram redigidas objetivando compreender as formas pelas quais os poderes ligam-se com determinados discursos a fim de produzir efeitos de verdade, observando se os discursos produzidos pelas práticas da empresa ou da sociedade que se legitimam acerca da diversidade, da identidade, do gênero, dos modos de existência e da sexualidade no ambiente corporativo e contribuem ou não para a educação dos líderes, propiciando um ambiente de respeito e ético no interior da empresa.

Na obra “A arqueologia do saber”, Foucault (2009) explicita as potencialidades da análise do discurso como ferramenta metodológica. Desde então várias pesquisas têm recorrido a esse conceito, e assim o fizemos também para incorrer num percurso teórico-metodológico que nos permitisse analisar e problematizar as questões supra referidas no interior ambiente corporativo.

Neste sentido, Foucault assevera que o que é dito forma uma realidade discursiva, e sendo o ser humano um ser discursivo, criado ele mesmo pela linguagem, a Arqueologia é o método do qual dispomos para desvendar como o homem constrói sua existência. Práticas discursivas essas que se definem como um “conjunto de regras anônimas, históricas, sempre determinadas no tempo e no espaço, que definiram, em uma dada época e para uma determinada área social, econômica, geográfica ou linguística as condições de exercício da função enunciativa” (Foucault, 2009, p. 133).

2.2 Pesquisa de Campo

A pesquisa de campo foi realizada por meio de questionário eletrônico contendo 15 perguntas de múltipla escolha, com espaço para comentários voluntários, sem a identificação do pesquisado/colaborador, sendo nomeada como “Pesquisa de Diversidade” no ambiente corporativo. O questionário completo foi hospedado no *website* da SurveyMonkey® (companhia baseada em nuvem de desenvolvimento de pesquisas online) com o link disponibilizado na *intranet* da Atento Brasil S/A, empresa de abrangência nacional, tendo permanecido disponível para respostas por 30 dias, mediante autorização prévia para uso dos dados com fins acadêmicos. As perguntas referiam-se às políticas e práticas da empresa relacionadas à diversidade e inclusão, no intuito de observar a compreensão dos colaboradores sobre os temas: diversidade, identidade, gênero, modos de existência e sexualidade, dentro do objeto desta pesquisa, o ambiente corporativo da empresa. O modelo do questionário desenvolvido e aplicado nesta pesquisa de campo pode ser consultado no Apêndice B (pp. 166-169).

3 DIVERSIDADE E GESTÃO ORGANIZACIONAL: FORMAÇÃO INOVADORA DE LÍDERES

3.1 Das dimensões da diversidade na gestão organizacional à diversidade sexual

“Sem diversidade não há vida” é uma sentença que diz Reinaldo Bulgarelli em seu livro “Diversos somos todos” (Bulgarelli, 2008, p. 37). A diversidade possibilita novas perspectivas a partir da referência do outro, do modo de existência e das subjetividades, amplia a visão, retifica padrões de pensamentos e conceitos estereotipados, propicia maior liberdade de pensamento, e consequentemente, de criação e inovação. Entretanto a singularidade que nos diferencia com tanta beleza é por vezes compreendida como controversa ao sistema social vigente, chocando-se com os dispositivos discursivos que operam para homogeneidade de comportamento dos indivíduos.

Fleury (2000) define diversidade como o resultado da interação entre indivíduos com diferentes identidades e que convivem no mesmo sistema social. Thomas (1991 como citado em Nkomo e Cox Jr, 1999, p. 334) contextualiza diversidade como algo que:

estende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não privilégio e administração ou não administração.

Fleury (2000) explica ainda que a “gestão da diversidade” nas organizações foi uma reação frente à diversificação crescente da força de trabalho e às necessidades de competitividade das empresas.

Horwitz e Horwitz (2007) explicam que apenas aumentar a diversidade nas empresas, levando em conta conceitos tão plurais de diversidade, não resulta necessariamente em uma estratégia organizacional eficaz. Para os autores, é importante classificar a diversidade em tipos, pois cada tipo irá se correlacionar de forma diferente aos resultados das equipes. A diversidade em nível superficial é tratada como diversidade biodemográfica, relacionada às características imediatamente observáveis de um indivíduo; e a diversidade em nível profundo é constituída por elementos subjetivos, como personalidade, habilidade e valores, uma junção de todos os aspectos relacionados à realização de tarefas. Desta forma, os atributos pessoais, como

educação, cultura, cargo e especialização, têm um peso maior na maneira de realizar tarefas quando comparadas às características biodemográficas.

A Declaração Universal dos Direitos Humanos de 1948 assevera que “todas as pessoas nascem livres e iguais em dignidade e direitos. São dotadas de razão e consciência e devem agir em relação umas as outras com espírito de fraternidade” (ONU, 1948). Apesar de o tema ser amplamente discutido na sociedade atual e ter amparo na Declaração Universal dos Direitos Humanos, é possível notar que as oportunidades no mercado de trabalho e a ascensão profissional estão intimamente ligadas ao gênero, identidade de gênero e à orientação sexual do indivíduo, além de outros marcadores identitários. Michetti (2017) comenta,

A ideia de se “integrar a diversidade” aparece como uma resposta do mundo corporativo norte-americano às políticas de ação afirmativa que derivaram das lutas por direitos civis nos EUA, nas décadas de 1960 e 1970. Quando a contratação das chamadas “minorias” se tornou inevitável, a esfera da empresa buscou ultrapassar o conflito, absorvendo-o por meio do que passou a organizar como “gestão da diversidade”. A voz política que as minorias adquiriram a partir da década de 1960 não pode ser negligenciada nesse processo, nem os avanços sociais e políticos condicionados por ele (p. 122).

Neste contexto, a gestão da diversidade e o conceito de gestão socialmente responsável passaram a se instalar nas empresas como um valor na agenda estratégica das organizações, do discurso político social ao discurso econômico, e surgiram então dentro das estruturas de Recursos Humanos as subáreas de Diversidade e/ou Responsabilidade Social. Era preciso gerir e estabilizar a massa da diversidade que adentrava nas empresas por força de lei (cotas) ou por força popular (movimentos sociais) e tornar o cenário ora tido incontrollável em controlável, recentralizando novamente o poder nas Empresas ou no Estado.

Alves e Galeão-Silva (2004) abordam que o desafio que se colocava para o mundo empresarial diante deste quadro era o de “deslocar a questão de um conflito político, incontrollável, para uma variável interna, funcional e controlável”. Podemos considerar que, para as empresas, a gestão da diversidade passou a ser um fator de reputação e imagem, mas se tornou também um fator econômico, através da identificação da marca com as massas tidas como minorizadas. Neste sentido, mais consumidores desses grupos poderiam sentir-se atraídos/identificados pelo papel social da empresa e passariam a consumir seus produtos e serviços por entender sua natureza social responsável com a comunidade à qual pertencem.

Roelofs (2003) e Löwy (2008) abordam que a diferença e a desigualdade entre indivíduos e grupos passam a ser concebidas como diversidade, e que ela será então operada como uma dimensão técnica do mundo do trabalho, supostamente politicamente neutra. Assim, surgiram produções na área de gestão de pessoas assegurando que a diversidade incorporada à área de Recursos Humanos traria como consequência a redução da rotatividade (*turnover*), do absenteísmo, uma maior atração e retenção de talentos, a inclusão de novas culturas, a inovação e resolutividade, e finalmente, uma alta produtividade.

Na obra “Genealogia da ética: subjetividade e sexualidade”, Foucault (2013) coloca em questionamento as verdades que se queiram universais, dos saberes-poderes que pretendem controlar a natureza, a história da verdade e do acúmulo do conhecimento. Logo, a genealogia como metodologia, é um caminho para a desconstrução de saberes, apontando que o poder funciona como rede, não há aqueles que estejam submetidos a ele, os dominados e os dominantes, o poder envolve táticas, manobras e estratégias, o exercício do poder consiste em administrar condutas.

O discurso e o jogo de verdades que circulam em torno do tema “diversidade” passou a ser veiculado a partir da década de 1980 como um valor das empresas, um propósito, algo que enriqueceria a sociedade. Os “empregados” passam a ser vistos não apenas como capital humano, mas como capital econômico, à medida que mais pessoas se tornam economicamente ativas, em condição produtiva e de consumo. As empresas buscaram, desde então, serem vistas como “cidadãs” exercendo algum papel na inserção social de grupos sociais tidos como minoritários. Esse discurso passa a permear as organizações de forma hegemônica, como regra, para além da obrigatoriedade do cumprimento de cotas, como uma oportunidade mercadológica, de reputação e imagem político social.

Neste sentido, são produzidos indicadores sobre gênero e minorias *versus* economia que legitimam esse discurso. No Fórum Econômico Mundial de 2017, que ocorreu em Davos, Suíça, sugeriu-se que, se vencidas em 25% as desigualdades de gênero mundialmente até o ano de 2025, a economia global crescerá cerca de 5,3 trilhões de dólares. O jornal O Globo¹² publicou em 06 de abril de 2015 que o potencial de compras LGBTI+ é estimado em R\$ 419 bilhões no Brasil, representando 10% do PIB do país. Já a população negra no Brasil é responsável por

¹² Scriavano, R., & Neto, J. S. (2015). Potencial de compras LGBT é estimado em R\$ 419 bilhões no Brasil. *O Globo Economia*. Recuperado de: <https://oglobo.globo.com/economia/potencial-de-compras-lgbt-estimado-em-419-bilhoes-no-brasil-15785227>

movimentar R\$ 673 bilhões por ano, segundo um estudo publicado pela Revista Exame¹³, em 08 de novembro de 2011.

As minorias sociais são aqui entendidas como coletividades que sofrem processos de estigmatização e discriminação, resultando em diversas formas de desigualdade ou exclusão sociais, mesmo quando constituem a maioria numérica de determinada população, não possuem representação política articulada na sociedade. A cartilha “Nascidos livres e iguais” (2012)¹⁴ da ONU pontua cinco obrigações onde a ação dos governos é necessária: 1) Proteger as pessoas contra a violência homofóbica; 2) Prevenir a tortura e os tratamentos cruéis, desumanos e degradantes contra as pessoas LGBTI+; 3) Descriminalizar a homossexualidade; 4) Proibir a discriminação baseada na orientação sexual e identidade de gênero; e, 5) Respeitar a liberdade de expressão, de associação e de reunião pacífica.

A consultoria McKinsey, formadora de opinião no meio organizacional, publicou o artigo “A importância da Diversidade”¹⁵ em fevereiro 2015, após pesquisa realizada com 366 empresas de capital aberto, de ampla gama de setores no Canadá, América Latina, Reino Unido e Estados Unidos. Nessa pesquisa, foram analisadas várias métricas, como resultados financeiros e a composição da alta gerência e dos conselhos de administração, em que os autores Hunt, Layton e Prince (2015) destacam o impacto da diversidade no negócio em recentes pesquisas realizadas pela consultoria:

[...] as empresas no quartil superior em diversidade racial e étnica são 35% mais propensas a obter retornos financeiros acima da média nacional de seu setor. As empresas no quartil superior em diversidade de gênero são 15% mais propensas a obter retornos financeiros acima da média nacional de seu setor. A performance desigual de empresariado no mesmo setor e do mesmo país implicam que a diversidade é um diferencial competitivo que transfere marketshare para empresas mais diversificadas (p. 4).

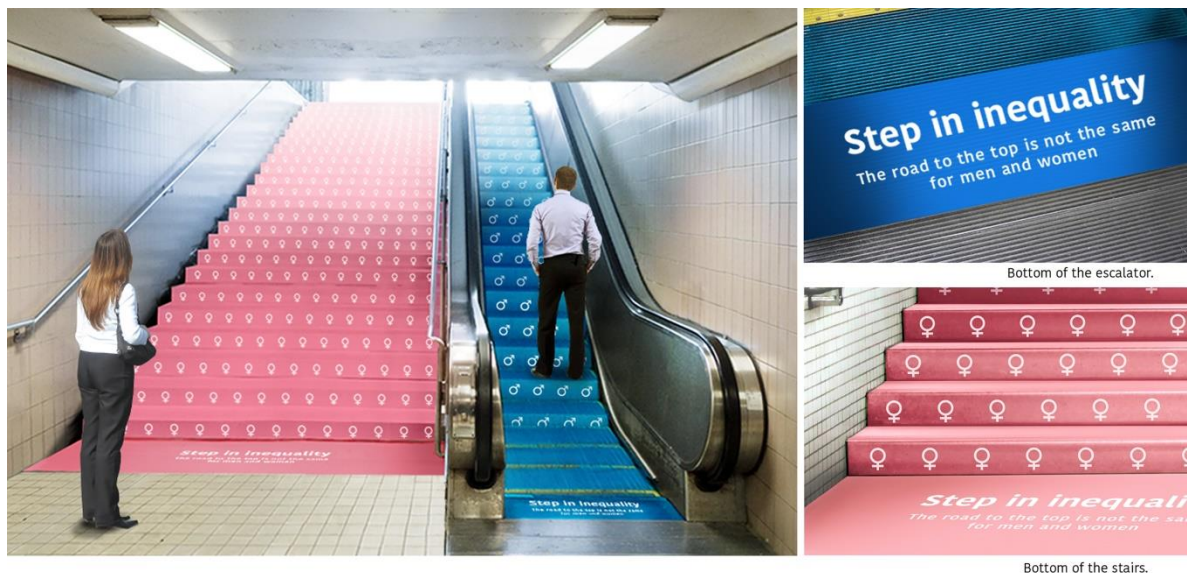
¹³ Martins, C. (2011). População negra do Brasil movimenta R\$ 673 bilhões por ano. *Revista Exame*. Recuperado de: <https://exame.abril.com.br/marketing/populacao-negra-do-brasil-movimenta-r-673-bilhoes-por-ano/>

¹⁴ Naciones Unidas (2012). *Nacidos Libres e Iguales: Orientación sexual e identidad de género en las normas internacionales de derechos humanos*. Recuperado de: http://acnudh.org/load/2013/02/BornFreeAndEqual LowRes_SP.pdf

¹⁵ Hunt, V.; Layton, D., & Prince, S. (2015). A importância da Diversidade. *McKinsey & Company*. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/%20business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters/pt-br>

Não obstante, sobre a legitimidade dos movimentos sociais identitários na aquisição de espaço dentro das organizações, da abertura do diálogo e na reivindicação de direitos, o contraponto aparece nos seguintes questionamentos: Qual é o espaço/voz efetiva para as diferenças nas organizações? Quais verdades se legitimam e/ou são legitimadas através do discurso da inclusão social?

As questões abordadas na Figura 2 problematizam a realidade feminina no mundo corporativo, questionando as formas próprias de pensar e atuar em cada tempo, podendo iniciar um caminho para a participação na formação de um novo *ethos* político da mulher no mundo do trabalho.



Step in inequality | The road to the top is not the same for men and women.

Problem: In the corporate world, women are not only underpaid as compared to men, but they also have to work harder to make their mark and work their way up the corporate ladder. Not having experienced gender inequality, only a few male working professionals can truly fathom it, let alone empathize with it.

Solution: Create a visually impactful tangible metaphor about gender inequality to demonstrate how it can manifest. A moment that goes beyond just increasing awareness, it increases empathy.

Figura 2. “O caminho para o topo não é igual para homens e mulheres”, um alerta do anúncio que ganhou o nome de *Step in Inequality* (pise na desigualdade, em português). A peça foi criada na Miami Ad School, em Nova York, e já conquistou os prêmios *Clio Awards* 2016 e *The One Show*. Fonte: *Ads of the World*. 2016. Recuperado de: https://www.adsoftheworld.com/media/outdoor/step_in_inequality.

As desigualdades entre homens e mulheres no mercado de trabalho, evoluíram, mas apesar dos avanços conquistados pelas mulheres, segundo o Fórum Econômico Mundial¹⁶ a disparidade de gênero no local de trabalho aumentou em 2019 e, nesse ritmo, teremos que esperar 257 anos para alcançar a paridade. Nesse contexto Beauvoir (1975) caracteriza,

[...] esposa ou cortesã — não se liberta do homem por ter na mão uma cédula de voto; se os costumes lhe impõem menos obrigações do que outrora, as licenças negativas não lhe modificaram profundamente a situação; ela continua adstrita à sua condição de vassala. Foi pelo trabalho que a mulher cobriu em grande parte a distância que a separava do homem; só o trabalho pode assegurar-lhe uma liberdade concreta. Desde que ela deixa de ser uma parasita, o sistema baseado em sua dependência desmorona; entre o universo e ela não há mais necessidade de um mediador masculino. A maldição que pesa sobre a mulher vassala, reside no fato de que não lhe é permitido fazer o que quer que seja: ela se obstina então na impossível procura do ser através do narcisismo do amor, da religião; produtora, ativa, ela reconquista sua transcendência; em seus projetos, afirma-se concretamente como sujeito; pela sua relação com o fim que visa, com o dinheiro e os direitos de que se apropria, põe à prova sua responsabilidade (p. 449).

Foucault (1999), apesar de reconhecer a existência da dominação de algumas “minorias”, entre elas as mulheres, compreendia a necessidade, em algum momento, que houvesse por parte dessa minoria a luta por sua libertação. No entanto, não era a favor de políticas identitárias dos movimentos libertários, propondo que “as relações que devemos manter conosco mesmos não devam ser relações de identidade, elas devem ser antes relações de diferenciação, de criação e de inovação”. A postura de Michel Foucault revela a lucidez como ele olha para a problemática de seu tempo, colocando-se diante dos conflitos em que o direito e o respeito à diversidade, bem como a inserção do heterogêneo é essencial para a igualdade e a equidade no mundo do trabalho.

A ideia de que devemos ter relações de diferenciação, de criação e inovação parte do princípio de que as respostas às dúvidas existenciais ou de ordem prática, partem de uma análise das condições de produção, recepção e circulação discursiva de como os problemas se fazem,

¹⁶ World Economic Forum (WEC, 2019). Global Gender Gap Report 2020. Recuperado de: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf

de olhar e analisar essas condições não só na regularidade em que aparecem, mas nas emergências das dispersões, das rupturas de acontecimentos, só assim, pode-se manter as relações de diferenciação, de criação e de inovação, pois não estaremos reproduzindo identidades ou identificações, mas (re)significando-as, recriando-as, inovando-as.

3.2 Diversidade, história e movimentos sociais no Brasil

A partir da efervescência dos movimentos sociais no Brasil¹⁷ que ocorreram a partir da década de 1970 em oposição ao Golpe Militar de 31 de março 1964, dentro das universidades, os estudantes com um entendimento crítico da situação em conjunto com a indignação dos demais indivíduos que não aceitavam o modelo de governo ditatorial, formaram uma massa de combate organizada, dando origem à organização de muitos movimentos sociais no Brasil que passaram a lutar por direitos individuais e coletivos. Tais movimentos sociais tiveram como características principais: uma identidade, a oposição e articulação a um projeto – qual seja, da conscientização da sociedade e a apresentação de um conjunto de demandas via práticas de pressão, mobilização e propostas, tendo como base fundamental a permanência do diálogo e o Estado Democrático. Indo nesta direção, Gohn (2011, p. 23) destaca em um dos seus textos “que os movimentos sociais dos anos 1970 e 1980 no Brasil, contribuíram decisivamente, via demandas e pressões organizadas, para a conquista de vários direitos sociais, que foram inscritos em leis na nova Constituição Federal de 1988”.

Os movimentos de contestação ao Regime Militar tinham como propósito a defesa dos valores da democracia e crítica ao autoritarismo estatal. Entretanto, a resposta do Governo Militar foi repreender as manifestações através da violência e de práticas de tortura. Repreensão estatal essa, que teve seu auge e apogeu com a promulgação e aplicação do AI-5 (Ato Institucional número 5), que vigorou de 1968 a 1979¹⁸.

Em 1978 surgiu o “Movimento Somos”, primeiro movimento civil formado por LGBTI+, e o jornal *Lampião da Esquina*, ambos sob o comando do jornalista, escritor e cineasta João Silvério Trevisan e colaboradores. O jornal *Lampião da Esquina*, em formato de tabloide, teve 38 edições publicadas entre 1978 a 1981, representava uma classe que não possuía voz na sociedade, mostrando-se importante para a construção de uma identidade nacional pluralista. O

¹⁷ Medeiros, A.M. (2015). Breve História dos Movimentos Sociais no Brasil. *Sabedoria Política*. Recuperado de: <https://www.sabedoriapolitica.com.br/products/breve-historia-dos-movimentos-sociais-no-brasil/>

¹⁸ PUCRio. *O movimento homossexual no Brasil*. Recuperado de: https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/13134/13134_3.PDF

subsídio para sua circulação veio por meio da criação de uma editora também chamada de Lampião e de colaboradores voluntários. Cada edição teve uma circulação aproximada de 10 a 15 mil exemplares em todo o país (Figura 3).

A temática dos novos sujeitos e novos movimentos sociais surgiu com uma força sem precedentes e dominou as discussões sociológicas na década de 1980 no Brasil (Santos, 1999, p. 221). O Estado Democrático foi quem ganhou com essa mobilização nacional que culminou na promulgação da Constituição Federal de 1988. Sobretudo, tem-se que foram duas grandes mobilizações nacionais deste período – o Movimento pelas “Diretas Já” (1983-1984) e a mobilização da sociedade civil organizada para a inclusão de novos direitos na Constituição brasileira – e seu impacto social e político que fizeram com que, a Constituição Federal de 1988, também, viesse a ser denominada de “Constituição Cidadã” (Scherer-Warren, 2008).



Figura 3. Imagens de capas do jornal Lampião da Esquina - Jornal dos anos 70/80. Fonte: Lampião da Esquina – é disponibilizado online. (2017, 25 de abril). Recuperado de: <https://culturaesaude.wordpress.com/2017/04/25/lampiao-da-esquina-jornal-homossexual-alternativo-dos-anos-7080-e-disponibilizado-online/>.

Os movimentos sociais originados na década de 1990 até os atuais também são fruto do pensamento das décadas anteriores, cujas lutas permanecem frente ao autoritarismo do Estado e da sociedade patriarcal, indagando sobre a conjuntura política, econômica e sociocultural do país de modo que: “Nós os encaramos como ações sociais coletivas de caráter sociopolítico e cultural que viabilizam formas distintas de a população se organizar e expressar suas demandas”

(Gohn, 2008). A ligação entre os movimentos sociais e a Academia ocorre devido à essência educacional de suas ações, na disseminação do pensamento crítico.

Verifica-se ainda, que é através da articulação dos movimentos sociais com outras esferas da sociedade que é desenvolvido também o chamado empoderamento (*empowerment*) de atores da sociedade civil organizada. Processo esse que produz sujeitos sociais ativos e politicamente capazes de atuar em rede, o que implica numa maior capilaridade social do próprio movimento social em si. Tanto os movimentos sociais dos anos de 1980 como os atuais têm construído representações simbólicas afirmativas por meio de discursos e práticas. Movimento esse que, como afirma Melucci (1996) implicou na criação de identidades para grupos antes dispersos e desorganizados, projetando em seus participantes sentimentos de pertencimento social, ou seja, da exclusão social para a inclusão social, através da formação de um novo grupo identitário.

Na década atual, os movimentos sociais lutam contra a exclusão, por novas culturas políticas de inclusão e pelo reconhecimento da diversidade cultural. Alguns desses movimentos que promovem o diálogo entre sociedade e minorias, reúnem grupos de empresas na interlocução, como atores do processo. Apresentam-se abaixo alguns desses movimentos, os quais se articulam e divulgam suas ações por meio de *websites*, redes sociais, entre outros.

- **Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+**, criado em março de 2013 no formato de *website* (<http://www.forumempresaslgbt.com>), é uma organização informal que reúne grandes empresas em torno do compromisso com o respeito e a promoção dos Direitos Humanos de lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais e pessoas intersexo. Tem como objetivo influenciar o meio empresarial e a sociedade a respeito desta temática. O principal objetivo desse Fórum é articular empresas em torno do compromisso com o respeito e a promoção aos direitos humanos LGBTI+. No site pode-se encontrar desde notícias até publicações de pesquisas, artigos, vídeos. Possui um Conselho Consultivo de referência na área, apresenta-se transparente em suas ações com a apresentação de Atas de suas reuniões e das temáticas tratadas;
- **Instituto Ethos**, criado em 1998 no formato de *website* (<https://www.ethos.org.br>), é uma organização cuja missão é mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável. Criado por um grupo de empresários e executivos da iniciativa privada, o Instituto Ethos é um polo de organização de conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas para auxiliar as empresas na análise de suas

práticas de gestão e aprofundar seu compromisso com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável;

- **Movimento Mulher 360**, criado em 2011 no formato de *website* (<http://movimento.mulher360.com.br>), contribui para o empoderamento econômico da mulher brasileira em uma visão 360 graus, através do fomento, da sistematização e da difusão de avanços nas políticas e nas práticas empresariais, e do engajamento da comunidade empresarial brasileira e da sociedade em geral. É um centro de referência em Empoderamento Econômico Feminino para empresas, organizações sociais e para a sociedade, colaborando com a construção de um país mais evoluído a respeito da equidade de gênero. Foi criado, em 2011, a partir de uma iniciativa do grupo WalMart®;
- **Coalização Empresarial para a Equidade Racial e de Gênero**, criado em 2017 no formato de *website* (<https://www.ethos.org.br/conteúdo/projetos/direitos-humanos>), se propõe a ser um espaço de debate, troca de experiências e estímulo à implementação e ao aprimoramento de políticas públicas e práticas empresariais, em um esforço coletivo para superar a discriminação de gênero e raça nas organizações. Além de empresas nacionais e multinacionais de diversos setores, a iniciativa pretende congrega especialistas em diversidade, organizações da sociedade civil e poder público. Essa estratégia é crucial para acelerar a equiparação de gênero e raça no ambiente corporativo, bem como reduzir a desigualdade social e econômica no Brasil. A Coalização quer estimular a promoção da diversidade e da equidade racial e de gênero no mercado de trabalho, visando especialmente reverter o cenário atual de sub-representação em cargos de liderança;
- **Transempregos**, criado em 2013 no formato de *website* (<http://www.transempregos.com.br>), é o mais antigo projeto de empregabilidade para pessoas transgêneros no Brasil e que possui o maior banco de dados e currículos deste segmento dentro do país;
- **ONU Mulheres**, criada em 2010 no formato de *website* (<http://www.onumulheres.org.br>) para unir, fortalecer e ampliar os esforços mundiais em defesa dos direitos humanos das mulheres. Segue o legado de duas décadas do Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher (UNIFEM) em defesa dos direitos humanos das mulheres, especialmente pelo apoio de articulações que envolvem os movimentos de mulheres e feministas, entre elas mulheres negras, indígenas, jovens, trabalhadoras domésticas e trabalhadoras rurais.

Esses movimentos procuram reforçar no Brasil o conceito de diversidade associado à pluralidade, à variedade, às diferenças de linguagens, de culturas, de etnias, de gênero e de

orientação sexual, em paralelo aos altos níveis de desigualdades de diversidade humana encontrada nos ambientes de trabalho.

Sodré (2011) contrapõe que diversidade é mais do que a variedade de aparências, culturas e história, é a existência de valores atribuídos a determinados grupos, gerando estigma, estereótipo e discriminação, uma vez que o diverso é definido a partir da comparação com o que é considerado referência universal de modelo, de padrão. Dessa forma, a valorização da diversidade explicita a existência de processos de negação. Os movimentos utilizam a expressão como manifestação de resistência, visando ações afirmativas, buscando igualdade de oportunidades, reconhecendo que brancos e negros, mulheres e homens, heterossexuais e LGBTI+, pessoas com e sem deficiências, têm trajetórias diferentes dentro de um mesmo processo histórico que impactam em suas identidades (Bento, 2018; Bento & Carrança, 2017).

Em 28 de junho de 2019, dia do orgulho LGBTI+, comemorou-se os 50 anos da revolta de *Stonewall*. Foram 10 dias de manifestações nas ruas de Nova Iorque, quando diferentes grupos (movimentos feministas, negros e pessoas LGBTI+) reivindicaram seus direitos em função de frequentes e ostensivas batidas policiais no bar de nome *Stonewall Inn*, ambiente frequentado por gays, e exatamente na data de 28 de junho de 1969, resolveram reagir contra a polícia. No ano seguinte, em 1970, para marcar e dar visibilidade ao acontecimento, além de reivindicar respeito aos direitos humanos individuais e coletivos dessa população, houve o retorno desta população às ruas novamente em manifesto, dando início ao que seria a primeira “Parada LGBT”¹⁹.

Tal como nos bares, nas ruas, no ambiente familiar, nos diversos ambientes que compõem a vida social, o preconceito e o desrespeito à diversidade pode existir também dentro dos ambientes corporativos. Alguns autores discutem que as empresas adotam práticas para se legitimar socialmente, junto ao mercado, aos clientes e outros públicos (Saraiva & Irigaray, 2009). No entanto, Lounsbury e Crumley (2007) e Wailes e Michelson (2008) nos lembram que o que se faz na organização é um processo de busca de legitimidade social, onde empresas que investem em práticas não discriminatórias, se habilitam a serem vistas como mais socialmente responsáveis do que outras que não adotam a mesma estratégia.

Cabe observar a efetividade dos discursos empresariais em favor da diversidade, dos jogos de verdade que permeiam as relações entre os interlocutores: movimentos sociais, minorias e empresas. Assim, por exemplo, a emancipação da mulher no mercado de trabalho

¹⁹ Rosa, S. (2019). 50 anos de *Stonewall*: saiba o que foi a revolta que deu origem ao dia do orgulho LGBT. *BBC News Brasil*. Recuperado de: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-48432563>

pode encontrar uma luz se, esta, puder encontrar estratégias para, como afirma Foucault (2000), desconstruir os modos de dominação que interpretam, proíbem ou invalidam discursos e saberes, resgatando sua potência. Todos os movimentos exemplificados anteriormente são recursos informativos e formativos para que as pessoas de forma geral, em especial os líderes, possam fazer o movimento de pensar e conhecer as condições de produção, recepção e circulação discursivas acerca da diversidade e da sua inserção também no mundo corporativo.

3.3 Diversidade na Empresa Pesquisada: Práticas da Organização

A empresa pesquisada, Atento Brasil S/A, é uma multinacional, presente em 13 países, fornecedora de serviços e soluções de relacionamento com o cliente, com forte presença operacional na América Latina e Espanha (escritório central), conectando no mundo mais de 500 milhões de consumidores com marcas líderes de mercado. Oferece suporte a clientes nos mercados locais e solução *nearshore* de liderança para empresas nos EUA, especializada em serviços de BPO (*Business Process Outsourcing* ou terceirização dos processos de negócios) e CRM (*Customer Relationship Management* ou gestão do relacionamento com o cliente), está entre as 25 melhores empresas para se trabalhar no mundo, de acordo com a classificação do *Great Place to Work*.

A abertura de capital da empresa na Bolsa de Nova York ocorreu em 2014 e as ações são negociadas sob o símbolo ATTONYSE (*New York Stock Exchange*).

São mais de 160.000 funcionários que atuam nesse modelo de negócio no mundo, sendo que aproximadamente 80.000 estão no Brasil, unidade de negócio objeto dessa pesquisa. A Atento implantou a área de Responsabilidade Social corporativamente nas 13 unidades de negócio, que é baseada em quatro princípios de atuação: Transparência e Confiança, Integridade, Legalidade e Direitos Humanos. Estes princípios são transversais à empresa e regem as três linhas de trabalho em matéria de Responsabilidade Social Empresarial (Figura 4), tendo como pilares de atuação global: 1) Empregados; 2) Cidadania Responsável; e, 3) Consciência Eco Eficiente. Os dados do quadro de funcionários do ano de 2017 estão apresentados na Figura 5.



Figura 4. Pilares Responsabilidade Social da empresa Atento S/A. Fonte: Atento Relatório de Responsabilidade Social Corporativa. (2013). Recuperado de: http://atento.com/downloads/csr_sustainability/Informe_RSC_Atento_2013_Portugues.pdf

Total de funcionários Ativos	73.673				
Indicadores					
	Amarela	Branca	Indígena	Parda	Preta
Percentual Racial	0,7%	19,8%	0,2%	72,2%	7,1%
	até 25 anos	26 - 39 anos	40 a 55 anos	acima 55 anos	
Percentual por grupo etário	43%	42%	13%	2%	
	Mulher	Homem			
Percentual de homens e mulheres	70%	30%			
	Estagiário	Jovem Aprendiz	Portadores de Deficiência (PCD)		
Percentual de contratados	0,3%	0,57%	0,28%		
Total de Líderes (Coordenador ou acima)	1.011				
Mulheres na liderança	465	46%			
Homens na liderança	546	54%			

Figura 5. Dados do quadro de funcionários da empresa Atento Brasil S/A (2017). Fonte: Dados fornecidos pelo Departamento de Recursos Humanos da Atento Brasil S/A.

A empresa preconiza como diretrizes de Responsabilidade Social, em seus materiais divulgados internamente, por meio de comunicados: 1) o combate e mitigação do trabalho infantil e condições análogas ao trabalho escravo e/ou compulsório; 2) a valorização dos princípios de igualdade e respeito com todos os públicos e apoio a diversidade e dignidade nas relações entre as pessoas; e, 3) o Desenvolvimento e a capacitação de profissionais para a melhoria contínua das condições do ambiente de trabalho, estabelecendo relações pautadas pela cordialidade e orientadas por aspectos técnicos e profissionais.

Dentro do pilar Cidadania Responsável, a unidade da Atento do Brasil criou o Programa de Diversidade, e como consequência houve uma modificação no seu quadro (já) diverso de funcionários. Em 2018, a empresa contabilizou um total de 68% de mulheres, estando 42% delas presentes em cargos de liderança, 68% de pardos e negros, estando 45% deles em cargos de liderança e, também, mais de 1.300 pessoas transgêneros, ou seja, 6% do quadro total. No tocante à Pessoa com Deficiência, a empresa não conseguiu ainda cumprir a cota legal de 5%, tendo em seu quadro atual apenas 313 funcionários portadores de algum tipo de deficiência, o que a colocou sob o acompanhamento do Ministério Público do Trabalho através do Termo de Ajuste de Conduta.

A empresa credita esses dados a sua regionalidade geográfica no Brasil, uma vez que está presente em cinco estados brasileiros, bem como a localização de suas unidades (muitas próximos às áreas de periferia), bem como ao perfil de seleção de seus colaboradores (ensino médio, sem prévia experiência), que contrata para o cargo inicial (operador de SAC, vendas, *BackOffice* e outros) como sendo os fatores orgânicos da atração dessas minorias, ou seja, da diversidade cultural, social, étnica, religiosa e de orientação sexual diversa que caracteriza sua base de funcionários.

O perfil da liderança inicial/base é também formado por jovens, são os chamados Supervisores, que após um período mínimo de um ano no cargo de operadores ou analistas e com boa avaliação, podem se candidatar ao processo seletivo interno para o cargo de Supervisor de Equipe. Caso aprovados na seleção, esses funcionários são preparados na grade de treinamento nos módulos de formação inicial e formação continuada em temas técnicos e comportamentais, de forma presencial e por *e-learning*.

Dessa forma, a unidade do Brasil buscou associar-se a entidades referenciadas do meio empresarial para apoio consultivo no desenvolvimento de ações que atendessem a demanda de seu quadro de funcionários, tornando-se signatária dos Princípios do Empoderamento da Mulher – ONU Mulheres, do Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+, Movimento Mulheres

360, Coalização para a Equidade Racial e de Gênero e da Rede Empresarial para Inclusão Social – Pessoa com Deficiência.

As ações mapeadas no Programa de Diversidade consistem em: Workshop de Diversidade para Líderes; EAD de Diversidade; Semana da Diversidade (atividades lúdicas); Campanhas: Respeito, Sua Voz tem Vez, Virada Inclusiva; Vídeo Diversidade (funcionários contam suas histórias); Nome Social no Crachá; E-mail Social; Vale Refeição/Vale Alimentação com Nome Social; Uso do Banheiro de acordo com a Identidade de Gênero; Grupo de Afinidade e Newsletter Mensal “Rede Equidade de Gênero”; Comitê Multidisciplinar de Pessoa com Deficiência; Workshop Equidade de Gênero (palestrantes convidados); Workshop “O que a Equidade de Gênero tem a ver com a Vida e Carreira dos Homens” (palestrantes convidados); Workshop Equidade Racial (palestrantes convidados); Workshop Sensibilização Pessoa com Deficiência; e Posts nas Redes Sociais Atento – Campanhas e Efemérides.

A empresa Atento S/A disponibiliza para seus funcionários o Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), com diversos cursos em diferentes áreas do conhecimento na modalidade de Ensino à Distância (EAD). Os cursos, no entanto, só podem ser acessados por funcionários cadastrados através da conexão no ambiente de acesso restrito (<https://atento.edusense.com.br/academia/>) após fornecimento de *login* e senha individual. As Figuras 6 a 9 apresentam o ambiente gráfico no qual o curso do Programa de Diversidade está disponibilizado dentro da área de Responsabilidade Social.



Figura 6. Imagem do ambiente do curso de Diversidade da Academia Online Atento S/A:

Introdução ao Módulo. Fonte: AVA Atento – acesso restrito.

A Figura 7 apresenta informações sobre a utilização do Nome Social no crachá da Atento e sobre a expansão do benefício de assistência médica aos casais homoafetivos em união estável.



Figura 7. Imagem do ambiente do curso de Diversidade da Academia Online Atento S/A: Orientação Sexual na Atento. Fonte: AVA Atento – acesso restrito.

Conforme as explicações vão avançando, são apresentadas algumas perguntas para que os colaboradores possam checar seu entendimento e a fixação dos conteúdos (Figura 8).

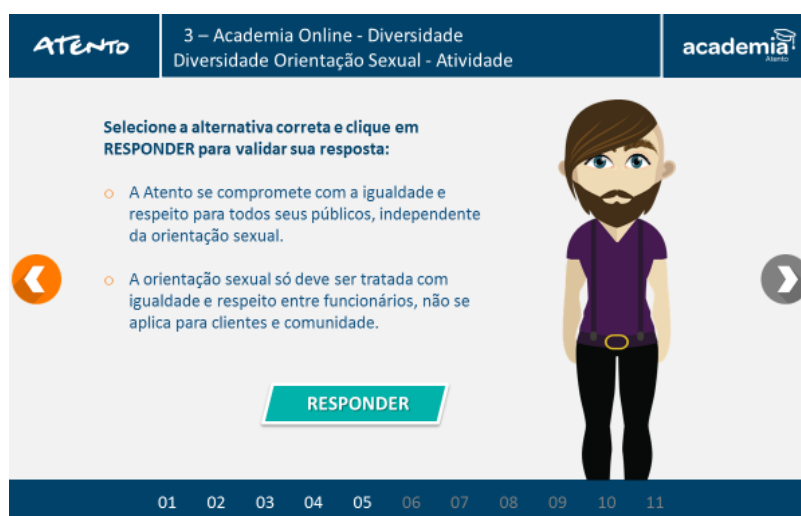


Figura 8. Imagem do ambiente do curso de Diversidade da Academia Online Atento S/A: Orientação Sexual - Atividade. Fonte: AVA Atento – acesso restrito.

Quando o funcionário clica na opção incorreta da resposta de uma pergunta, o sistema bloqueia o acesso aos conteúdos seguintes. O colaborador é instruído a revisar os conteúdos e refazer o teste para só então prosseguir com os outros temas do curso. A Figura 9 apresenta a tela de resposta incorreta e as instruções para dar continuidade ao curso.



Figura 9. Imagem do ambiente do curso de Diversidade da Academia Online Atento: Orientação Sexual – Atividade – Resposta incorreta. Fonte: AVA Atento – acesso restrito.

Os colaboradores adentram o módulo EAD após terem sido convocados pela área de Recursos Humanos. O objetivo deste curso é introduzir aos funcionários os princípios que regem a Política de Diversidade e Igualdade da Empresa. O curso completo de Diversidade da Academia Online da Atento S/A possui uma duração média de 35 minutos.

O ambiente gráfico foi desenvolvido com características lúdicas, com perguntas e respostas exploradas em formato de jogo, composto por desenhos animados narrados e com personagens que imitam a realidade do dia-a-dia operacional dos líderes, público a quem se destina este treinamento. O módulo engloba variados aspectos da diversidade presentes na empresa, dentre eles são abordados os temas: LGBTI+, Étnico Racial, Pessoas com Deficiência, Idosos e Equidade de Gênero, contendo além da explicação conceitual, exemplos de situações cotidianas e a possibilidade de verificação da assimilação do conhecimento por meio dos questionários.

O curso pode ser pausado para continuação em momento posterior e somente é

finalizado com a aquisição de 70 pontos (nota mínima) no teste final de assimilação do conteúdo, momento em que o colaborador recebe o certificado digital e essa informação é inserida em sua grade de treinamentos realizados na empresa (em seu histórico).

Desde seu lançamento em 2015, cerca de 8.500 líderes realizaram o curso de Diversidade com mais de 70% de acerto. Com a implantação do curso EAD à Ouvidoria Organizacional (que acolhe as manifestações de funcionários e ex-funcionários sobre o ambiente interno de trabalho), houve uma redução de aproximadamente 50% nas manifestações e/ou reclamações relacionadas à discriminação entre líderes e liderados e entre pares. Os dados internos revelaram uma queda de 96 casos em 2016, para apenas 30 casos reportados em 2017. Os temas mais comuns recebidos na Ouvidoria Organizacional são relativos ao uso dos banheiros femininos por travestis e transexuais (reclamações realizadas por mulheres heterossexuais), *bullying* em função da orientação sexual e/ou aparência, e solicitação de nome social não atendida por se apresentarem fora dos padrões da política da Empresa.

A área de Comunicação Interna da Atento elabora as campanhas de comunicação com base nas solicitações encaminhadas pela área de Responsabilidade Social e as disponibiliza, após validação da área solicitante, nos canais de comunicação internos: TV (audiência 34 TVs), Rádio (audiência 8.000 acessos/mês), *Facebook* Institucional (audiência 116.877 fãs), *Intranet* (audiência 1.349.083 acessos/mês) e *Newsletter* - Notícias (consolidado de notícias da empresa de envio semanal – audiência 23.000 e-mails). A Figura 10 apresenta algumas peças de campanhas do Programa Diversidade que são amplamente divulgadas na empresa, com foco nos eixos: Mulheres, LGBTI+, Étnico Racial, Pessoa com Deficiência e Idosos.

É sabido que, embora a empresa tenha se esforçado no sentido da inclusão da diversidade, muito ainda precisa ser realizado. Observa-se nos exemplos acima o discurso da inclusão sendo tratado como uma tentativa de abrir as portas da empresa para os colaboradores considerados fora dos padrões de normalidade, propiciando um ambiente de igualdade e equidade entre todos. No entanto, ao se fazer uma análise discursiva desse processo, verifica-se que ainda não acontece a inclusão da singularidade de cada sujeito, conforme será apresentado mais adiante nos resultados da pesquisa realizada.

É nítido no Programa de Diversidade adotado pela empresa um discurso pedagógico com tendência ao discurso autoritário e à homogeneização dos indivíduos e das práticas, o discurso da inclusão só é percebido na massificação, na reprodução da resposta correta e no rechaçar da resposta errada. Assim, a inclusão vai se construindo em afirmações de “socialização”, e de “comportamento linguístico” na colocação de colaboradores que irão conviver dentro da empresa. Dessa forma, a assimilação da diversidade não ocorre de forma

natural, por meio da compreensão e do cuidado de si e na relação com outro, e sim, por meio da reprodução de um discurso de aparente inclusão do heterogêneo.



Figura 10. Imagens das campanhas do Programa de Diversidade da Atento Brasil S/A. Fonte: Disponibilizado pelo departamento de Recursos Humanos da empresa Atento Brasil S/A.

Ao pensar em termos foucaultianos, as condições de produção de existência do discurso sobre inclusão têm-se que este deve resgatar, num primeiro momento, a historicidade do termo e das ações de inclusão e exclusão, daquilo que é considerado normal e anormal.

Aranha (1995) e Mendes (2006) colocam em evidência em seus estudos que do século XIX até meados do século XX a segregação institucional foi predominante, ou seja, as pessoas que se apresentavam fora dos padrões não eram consideradas aptas ao trabalho ou à escola (nesse âmbito os alunos fora dos padrões não eram autorizados a cursar salas de aula regulares e eram encaminhados às instituições especializadas ou classes especiais dentro das escolas regulares).

Apesar de hoje haver uma série de movimentos de inclusão que ocorrem na atualidade, o processo de inclusão do heterogêneo é bastante complexo, tanto em instituições empresariais, quanto nas instituições escolares. Pois, ainda somos atravessados pelo discurso da segregação e do preconceito de modo que, o caminho da inclusão da diversidade se faz ainda com lentidão e, portanto, urge a necessidade de uma Orientação e Educação Sexual formal.

3.4 Diversidade: por um programa de Educação Sexual no ambiente corporativo

Ribeiro (2017), sobre Educação Sexual, nos esclarece que,

A educação sexual enquanto campo que se fundamenta na ciência, na didática e no método possibilita uma compreensão das questões sexuais, além desse senso comum, sua aplicabilidade pode contribuir para que as pessoas se sensibilizem e passem a entender a sexualidade, a partir da desconstrução de tabus, preconceitos e valores enraizados historicamente. As pesquisas e estudos que tenho realizado, ao longo de mais de trinta anos, mostraram-me o quanto a educação sexual desenvolvida, a partir do foco na cidadania e no direito, é uma ação pedagógica importante na construção de um caminho para erradicar preconceitos e discriminações, diminuir a violência sexual e de gênero, reconhecer positivamente a diversidade e, enquanto campo de produção de conhecimento sexual, fornecer informações científicas que esclareçam crianças e jovens na escola e as pessoas em geral na sociedade, diminuindo a intensidade de angústias e ansiedade geradas a partir do desconhecimento e da desinformação que confundem e induzem ao erro (p. 8).

Formalmente no Brasil, os Parâmetros Curriculares Nacionais, marcam a introdução da educação sexual na escola, como explicam Maia e Ribeiro (2011),

[...] os Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN), que se configuram por um conjunto de propostas educativas, publicadas pelo Ministério da Educação e do Desporto em 1997, que visam trabalhar temas sociais de modo transversal nas disciplinas curriculares diversas. Os temas são: ética, saúde, meio-ambiente, orientação sexual e pluralidade cultural. A discussão sobre sexualidade está prevista no volume 10 – Pluralidade Cultural e Orientação Sexual (Brasil, 2000). Os PCN não são adotados obrigatoriamente

em todos os estados brasileiros, mas é um grande avanço pensar que um plano nacional de educação reconhece o direito à educação sexual de todos os alunos (p. 79).

A educação sexual constituiu-se como um dispositivo que resulta do campo social, político, cultural, ético, religioso e precisa considerar a pluralidade, singularidade e subjetividade dos indivíduos de modo que, não há, portanto, uma verdade máxima de como viver a sexualidade, no que diz respeito à prática da sexualidade.

Ribeiro (1990, p. 20) considera que um programa de Educação Sexual deve proporcionar a reflexão objetivando a “desmistificação dos estereótipos sexuais (por exemplo, o machismo e a predeterminação dos papéis sexuais em função de cada sexo; a dupla moral sexual; a discriminação social pelo fato de se ser mulher), através da procura do equilíbrio entre posições radicais de extrema moralidade ou vulgaridade”.

Desta forma, como podemos pensar numa Educação Sexual que ultrapasse o moralismo conservador permitindo a liberdade, a autonomia e o respeito aos cuidados de si e aos outros, também no ambiente corporativo? Michel Foucault (1997) nos dá um caminho, sugerindo que:

[...] seria inexato dizer que a instituição pedagógica impôs um silêncio geral ao sexo das crianças e dos adolescentes. Pelo contrário, desde o século XVIII ela concentrou as formas do discurso neste tema; estabeleceu pontos de implantação diferentes; codificou os conteúdos e qualificou os locutores. Falar do sexo das crianças, fazer com que dele falem os educadores, os médicos, os administradores e os pais; ou, então, falar de sexo com as crianças, fazer falarem elas mesmas, encerrá-las numa teia de discursos que ora se dirigem a elas, ora falam delas, impondo-lhes conhecimentos canônicos ou formando, a partir delas, um saber que lhes escapa – tudo isso permite vincular a intensificação dos controles à multiplicação dos discursos. A partir do século XVIII, o sexo das crianças e dos adolescentes passou a ser um importante foco em torno do qual se construíram inúmeros dispositivos institucionais e estratégias discursivas (p. 31).

Neste sentido, tem-se que um programa de Educação Sexual deve propor um espaço para informação, diálogo e reflexão sobre os mecanismos histórico-sociais que delimitaram a sexualidade, os papéis e as normas sociais para homens e mulheres (binariedade), sobre a repressão sexual, sobre os limites corporais e os limites na relação com o outro, sobre o prazer, por meio de uma comunicação mais transparente sobre o tema e o desenvolvimento do

pensamento crítico de modo que, tais ações, produzam certo senso de responsabilidade para com si e para com o outro e permitam aos indivíduos uma melhor qualidade de vida sexual.

César (2009) afirma que a Educação Sexual nas escolas brasileiras não é uma particularidade das últimas décadas, constitui-se, na realidade, em uma preocupação que remonta as primeiras décadas do século passado. No entanto, existe ainda bastante despreparo dos professores, bem como a falta de interesse na provocação do tema por parte das escolas, muitas vezes em função de pré-conceitos do corpo docente ou ainda por receio da receptividade dos pais dos alunos. Independente das razões, a falta da Educação Sexual traz consequências para a ética de si e do outro e forma cidadãos pouco ou nada conscientes de sua sexualidade, com consequências enormes para sua vida em sociedade.

A Organização Mundial da Saúde (OMS) nos aponta indicadores sobre as principais causas de mortes de jovens mulheres e homens, de forma que podemos também relativizar a Educação Sexual ou a sua ausência, vis-à-vis no estabelecimento das normas e expectativas comportamentais de gênero dos jovens, e suas consequências (Figura 11).

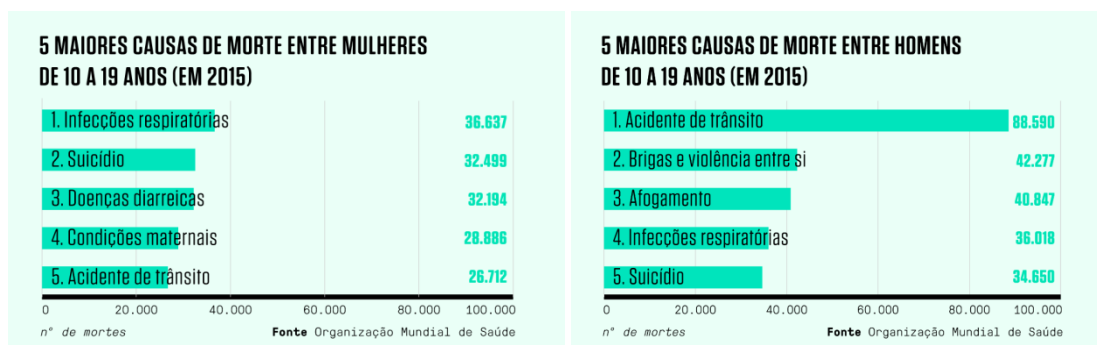


Figura 11. As cinco maiores causas de mortes entre homens e mulheres de 10 a 19 anos (em 2015). Fonte: Carbonari, P. (2017). Do que os adolescentes mais morrem no mundo. Revista Exame.

Em 02 de janeiro de 2019, a Ministra da Mulher, Família e Direitos Humanos – Damarens Alves, em seu pronunciamento de posse disse: “É uma nova era no Brasil. Menino veste azul e Menina veste rosa”. Diante desta fala, podemos interpretar que o discurso proferido reafirma para a sociedade os papéis sociais e as expectativas de atuação social para os homens e as mulheres. Deste discurso específico decorre que: 1) os homens são educados para serem aventureiros, com brincadeiras que os estimulem a realizar atividades mais audaciosas e de

certa forma mais agressiva; enquanto, 2) as mulheres são estimuladas a realizarem atividades domésticas, educativas e a ter posturas mais afáveis. Neste sentido, a escolha da futura profissão pode refletir a manutenção destes comportamentos e, as causas diferentes das mortes, entre homens e mulheres, também, denuncia esse padrão.

Figueiró (2001, p. 116), líder do Grupo de Estudos sobre Educação Sexual da Universidade Estadual de Londrina observa que, infelizmente, a maioria das pessoas que participam do curso de Educação Sexual “chegam com a intenção de aprender a “cortar” a curiosidade dos alunos ou resolver de forma conservadora”. Felizmente, elas mudam suas percepções e crescem no decorrer do curso, conseguindo realmente aprender como trabalhar com as crianças e adolescentes. Figueiró (1999) apresenta situações do cotidiano escolar e familiar, bem como reflexões sobre diferentes formas de lidar com a Educação Sexual formal. Trabalhar uma programação exige planejamento prévio, estratégia de ensino, métodos, pois educar sexualmente vai além dos conteúdos das disciplinas tradicionais, as quais se limitam, somente a uma visão biológica. Como expressa Figueiró (2004),

[...] a Educação Sexual tem a ver com o direito de toda pessoa de receber informações sobre o corpo, a sexualidade e o relacionamento sexual e, também, com o direito de ter várias oportunidades para expressar sentimentos, rever seus tabus, aprender, refletir e debater para formar sua própria opinião, seus próprios valores sobre tudo que é ligado ao sexo. No entanto, ensinar sobre sexualidade no espaço da escola não se limita a colocar em prática, estratégias de ensino. Envolve ensinar, através da atitude do educador, que a sexualidade faz parte de cada um de nós e pode ser vivida com alegria, liberdade e responsabilidade. Educar sexualmente é, também, possibilitar ao indivíduo, o direito a vivenciar o prazer (p. 163).

É necessário, portanto, dar oportunidades para que os alunos possam se expressar, expor sentimentos, angústias, dúvidas, inseguranças, saber ouvir ativamente, rever preconceitos. O educador deve estar preparado para administrar o tema de forma a abranger suas diversas dimensões e com temáticas e recursos variados, ser aquele que cria condições para o ambiente reflexivo e o desenvolvimento do pensamento crítico, não somente aquele que transmite o conhecimento como um dado pronto, mas, sim, visando formar cidadãos éticos e autônomos em suas escolhas de vida.

Assim, transpondo do ambiente escolar para o ambiente corporativo, ao tratar de Educação Sexual no ambiente empresarial, tem-se como premissa maior um programa de

Educação Sexual que leve em conta o despertar, o provocar, o conhecer a si e ao outro para o cuidado de si e do outro, considerando principalmente que a empresa pesquisada, Atento possui 43% de seu quadro de funcionários formado por jovens com até 25 anos, com baixo nível educacional, em etapa da vida em que a sexualidade é um elemento de formação da identidade, e “a adolescência é uma etapa da vida na qual a personalidade está em fase final de estruturação e a sexualidade se insere nesse processo sobretudo como um elemento estruturador da identidade do adolescente” (Osório, 1992, p. 38).

Lopes e Maia (1993) apregoam uma tendência na diminuição da idade da primeira relação sexual dos brasileiros, a idade média é de 16,9 anos para meninas e 15 anos para os meninos, e essa iniciação precoce não vem acompanhada de cuidados contraceptivos. Segundo os autores, 26% da população feminina de 15 a 24 anos já viveu uma gravidez, sendo indesejada para 40% dessas jovens.

Busca-se promover, então, a tolerância genuína à diversidade em ambiente organizacional e a Educação Sexual no ambiente de trabalho, que deve ser constituída como um cuidado necessário para o desenvolvimento de dada sociedade em dado momento, levando àqueles que interagem dentro desse ambiente a conscientização de tudo que o envolve e quais são os efeitos de sentido de seus discursos e dos discursos dos outros e suas consequências nas escolhas e práticas sexuais em suas vidas. Em especial, quando se trata de questões caras à construção dos modos de existência institucional, aos comportamentos linguísticos e outros no relacionamento interpessoal, os quais envolvem os sujeitos no mundo do trabalho.

Entretanto, o fato comumente observado é que as publicações realizadas por meio dos movimentos e institutos que apoiam as empresas (listados no item 3.2. Diversidade, história e movimentos sociais no Brasil, pp. 30-35), mais as publicações das mídias e os conteúdos produzidos nos “programas de diversidade” das empresas, em especial, da empresa objeto desta pesquisa, não aprofundam para a questão da educação em sexualidade e modos de existência. A questão da diversidade, do respeito, da importância da inclusão, dos grupos identitários, das questões relacionadas à saúde e prevenção, do que é esperado no ambiente de trabalho e do que não é esperado no tocante ao relacionamento entre colegas e com a liderança são temas trabalhados constantemente, o que certamente já é mais efetivo do que em décadas anteriores, porém não abarcam a questão da subjetividade do ser e os efeitos de sentido de seus discursos.

Nesse sentido, se torna importante analisar a subjetividade dos discursos em ambientes corporativos. Na cartilha “Vieses inconscientes, equidade de gênero e o mundo corporativo:

lições da oficina vieses inconscientes”²⁰ encontram-se diversos relatos sobre as experiências teóricas e práticas compartilhadas na oficina “Vieses inconscientes” (*Unconscious Bias* em inglês), co-realizada pelo Insper, Movimento Mulher 360, PwC e ONU Mulheres no dia 03 de junho de 2016 com a presença de cerca de 60 pessoas representando 31 diferentes organizações, dentre elas 22 grandes empresas. A discussão sobre os vieses inconscientes tem ganhado espaço nos últimos anos, inclusive na agenda de gênero, assim as empresas têm se comprometido cada vez mais com a igualdade de gênero e com o empoderamento das mulheres. Abaixo, o relato de Ana Malvestio, sócia da PwC Brasil e líder de Diversidade e Inclusão (2016):

A PwC Brasil entende que a diversidade é essencial para a sustentabilidade de seu negócio. Todavia, lidar com as diferenças não é fácil nem intuitivo. É nossa responsabilidade oferecer ferramentas, treinamentos e atividades específicas para ajudar os profissionais a ampliar seus conhecimentos sobre diversidade e inclusão. Afinal, ter uma força de trabalho diversa não basta. É preciso reconhecer, respeitar e valorizar as diferentes perspectivas para promover uma cultura inclusiva, ou seja, um ambiente onde as pessoas possam ser elas mesmas. Esse ambiente de trabalho em que as diferenças se completam nos possibilita entregar nosso propósito de construir confiança na sociedade e resolver problemas complexos de forma mais rica e inovadora. A estratégia global de Diversidade e Inclusão da PwC Brasil é incluir diversidade no nosso DNA (p. 26).

Na cartilha “Vieses inconscientes, equidade de gênero e o mundo corporativo: lições da oficina *vieses inconscientes*” (2016) a empresa Unilever também apresenta seu interesse nas questões de diversidade no quadro de funcionários, relatando a importância da opinião de seus colaboradores:

A Unilever é uma empresa que valoriza a diversidade e tem um quadro funcional diverso. Entretanto, a empresa acredita que isso não basta. É necessário dar voz aos colaboradores, valorizá-los e fazer com que o ambiente de trabalho seja realmente inclusivo, independentemente de cultura, gênero, raça, estilo de trabalho, mentalidade,

²⁰ Vieses inconscientes, equidade de gênero e o mundo corporativo: lições da oficina “vieses inconscientes”. (2016). *PricewaterhouseCoopers Brazil Ltda.* Recuperado de: http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/Vieses_inconscientes_16_digital.pdf

entre outras características individuais. Por isso, a empresa investe em ações afirmativas que promovem esse tipo de ambiente (p. 30).

Madalozzo *et al.* (2016) destaca cinco tipos de vieses inconscientes, que resumidamente são: 1) Viés de afinidade: é a tendência de avaliar aqueles que se parecem conosco; 2) Viés de percepção: quando as pessoas acreditam e reforçam estereótipos sem base concreta em fatos; 3) Viés confirmatório: caracterizado pela prática em buscar informações que confirmem nossas hipóteses e o descarte de informações que confrontem nossas crenças; 4) Efeito halo: é a propensão de com uma única informação positiva ou que nos agrade, avaliar o restante das informações de forma positiva também; e, 5) Efeito grupo: é a tendência de seguir o comportamento do grupo, para não desviar o padrão vigente.

Percebe-se na leitura da cartilha a relevância do tema para o amadurecimento dos colaboradores das empresas. O ambiente corporativo utiliza o conceito “vieses inconscientes” para capacitar principalmente os funcionários das áreas de Recrutamento/Seleção e os líderes, para que estes tenham maior consciência de seus preconceitos, não prejudicando, assim, a inclusão do diverso nas empresas ou na determinação de candidatos(as) às vagas internas, buscando eliminar escolhas baseadas em conceitos de gênero, orientação sexual, etnia, raça, ou presença de deficiências. Não há demérito em relação à iniciativa das empresas, a questão que propomos é um espaço de diálogo das subjetividades dos sujeitos implicados nesse processo, no tocante a Educação Sexual de forma mais aprofundada.

Ao pensar em um *e-book* como produto desta dissertação, tomou-se como modelo a cartilha “Vieses inconscientes, equidade de gênero e o mundo corporativo: lições da oficina vieses inconscientes” (2016), uma vez que a linguagem corporativa nem sempre dialoga com a linguagem acadêmica, entretanto no *e-book*, propôs-se a mudança na abordagem do que atualmente denominamos “treinamento”, pois temos como premissa a transformação não só discursiva do líder, mas além da educação linguística e de comunicação. Essa proposição estende-se à transformação do líder e, consequentemente, daqueles que farão parte de seu time. E, deste modo, entende-se que a Educação Sexual formal não deva ser apenas a do falar ou dizer sobre sexualidade.

Há que se superar a Educação Sexual baseada nas estruturas biológicas centradas na noção de que sexualidade e sexo (órgão genital e relação sexual), as quais são tomadas como a mesma coisa. Deve-se avançar no sentido de ter outras categorias, critérios, conceitos para tratar sobre a sexualidade como parte essencial da vida, se descortinando as riquezas de experiências da sexualidade e das subjetividades no âmbito institucional, social, histórico, entre outros.

Buscando-se olhar para a sexualidade humana de forma mais crítica, emancipatória e libertária. Para tanto, deve-se desconstruir o discurso e a prática dos modelos conservadores de Educação Sexual, cujos formatos reafirmam o patriarcalismo, o machismo, a submissão feminina, a segregação da diversidade e a opressão dos sexos.

Se a Educação Sexual sofre preconceitos no ambiente escolar, não é diferente o receio das áreas de Recursos Humanos para adentrar esta temática no ambiente organizacional, porém se as empresas abordam a questão da inclusão e dos direitos humanos, os temas relativos à sexualidade e gênero se tornam intrínsecos. Maia e Ribeiro (2011) destacam que os Direitos Sexuais, o Direito à Informação e à Educação Sexual são considerados Direitos Humanos, estando representados nas emendas para a Declaração de Direitos Sexuais, aprovadas no XIII Congresso Mundial de Sexologia de 1997, em Valência, Espanha.

Mas o que se entende por sexualidade? O conceito de sexualidade é o tema a ser tratado no próximo item, uma vez que é muito comum apenas à reprodução de conceitos fabricados pela mídia, pela família, pelo senso comum, sem nenhuma reflexão a respeito, ou até mesmo sem nenhuma criticidade ou pergunta a nós mesmos: o que é sexualidade para mim mesmo? Como vejo minha sexualidade: pelo olhar do outro, ou pelo meu olhar, ou pelo olhar da ciência, ou pelo olhar da mídia, entre outros?

4 SEXUALIDADE: BREVE CONTEXTO

4.1 Conceitos de Sexualidade

Ribeiro (2005) conceitua sexualidade,

Em sua essência, a sexualidade é biológica, e tem como objetivo primordial – aqui com o significado de fonte, princípio, origem – a perpetuação da espécie. Mas o ser humano, com o uso da razão e das outras faculdades mentais, pôde ir além do impulso biológico e usar a manifestação da sexualidade para outros fins. Mais precisamente, encontrou nela uma forma de dar e receber prazer. Essa sensação ocorre por intermédio do sistema nervoso central, é estimulado por sentimentos e fantasias sexuais e é decorrente de uma resposta sexual a um dado estímulo plantado em sua mente (pp. 17-32).

A sexualidade no âmbito médico, foi por vezes reduzida a visão higienista, no ambiente escolar, foi por vezes reduzido a visão biológica, limitado a essas visões apenas, não possibilitam o aprofundamento da questão psicossocial e inclusiva da sexualidade na vida do indivíduo. Dentro deste contexto, Maia e Ribeiro (2011) asseveram,

[...] a sexualidade é um conceito amplo e histórico. Ela faz parte de todo ser humano e é representada de forma diversa dependendo da cultura e do momento histórico. A sexualidade humana tem componentes biológicos, psicológicos e sociais e ela se expressa em cada ser humano de modo particular, em sua subjetividade e, em modo coletivo, em padrões sociais, que são aprendidos e apreendidos durante a socialização. Assim, as atitudes e valores, comportamentos e manifestações ligados à sexualidade que acompanham cada indivíduo desde o seu nascimento constituem os elementos básicos do processo que denominamos educação sexual. Tem um caráter não intencional e existe desde o nascimento, ocorrendo inicialmente na família e depois em outros grupos sociais. É o modo pelo qual construímos nossos valores sexuais e morais, e se constitui de discursos religiosos, midiáticos, literários etc. (pp. 76 -77).

Na psicanálise freudiana, a sexualidade humana é situada aquém e além do ato sexual e da reprodução, identifica-se a existência do instinto sexual já na infância, propondo em sua teoria que sexualidade é energia, que sofre flutuações quantitativas de acordo com variações da

excitação sexual, da tensão sexual e do pré-prazer e que as normas sociais vigentes decorrentes do meio, podem modificar quantitativamente a sexualidade, uma vez que restringem o instinto sexual (Freud, 1977). Freud (1987) faz referência à sexualidade individual como um conjunto libidinal de diferentes fontes de prazer, no qual o erotismo não se esgota nem se restringe à genitalidade. Indo nesta direção tem-se que na cartilha “*Defining sexual health*”²¹ a OMS define sexualidade como,

[...] uma energia que nos motiva para encontrar amor, contato, ternura e intimidade; ela integra-se no modo como sentimos, movemos, tocamos e somos tocados, é ser-se sensual e ao mesmo tempo ser-se sexual. A sexualidade influencia pensamentos, sentimentos, ações e interações e, por isso, influência também a nossa saúde física e mental (p. 4).

Desiderio (2016) aborda que a sexualidade é uma experiência individual, subjetiva e não pode ser ensinada, mas acolhida com naturalidade e sem repressões ou castigos e que a sexualidade passa primeiro pelo contato consigo, depois com o outro.

Já Foucault (2003) destaca que no Ocidente, durante a Idade Média por influência das reformas religiosas, multiplicaram-se os discursos sobre o sexo com o intuito de escondê-lo, tratando-o como um pecado ou uma patologia. E, assim sendo, a sexualidade se tornou um dispositivo histórico, a invenção social que mais produz “verdades” impregnadas de valores morais, sociais, religiosos, econômicos e histórico.

A história da sexualidade, quando centrada nos mecanismos de repressão, supõe duas rupturas, uma no século XVII, quando do nascimento das grandes proibições, valorização exclusiva da sexualidade adulta e matrimonial, imperativos de decência, esquiva do corpo e pudores da linguagem e, a outra, no século XX, momento em que mecanismos de repressão começam a afrouxar, das interdições imperiosas a uma relativa tolerância das relações pré-nupciais ou extramatrimoniais (Araújo, 2002).

Foucault (2010) explica que a repressão foi desde a época clássica o modo fundamental de ligação entre poder, saber e a sexualidade e que o Ocidente lançou sobre nós uma demanda de verdade, cabendo a cada um extrair a sua verdade, uma vez que essa nos escapa às sombras. O autor nos provoca então a questionar se o sexo estaria, então, escondido por novos pudores dadas as exigências da sociedade burguesa. E, nos provoca propositalmente quando traz à tona

²¹ World Health Organization. *Defining sexual health*. Genebra: WHO; 2002. Recuperado de: https://www.who.int/reproductivehealth/publications/sexual_health/defining_sexual_health.pdf

a questão de buscarmos “quem somos”, em alguns séculos, o que nos levou também a nos questionarmos em relação ao sexo, não necessariamente ao sexo-natureza, abordagem biológica, mas o sexo-história, ao sexo-significação, ao sexo-discurso.

Para Foucault (1979), a modernidade trouxe duas novidades fortemente interligadas: poder disciplinar, no âmbito dos indivíduos; e sociedade estatal, no âmbito do coletivo. O poder disciplinar surgiu em substituição ao poder pastoral (no campo religioso). A sociedade estatal veio em substituição ao poder de soberania, vem da lógica pastoral, embora não possa ser salvacionista, nem piedoso e nem mesmo individualizante. Assim, o poder de soberania tem um déficit em relação ao poder pastoral. Daí surge o poder disciplinar para preencher essa lacuna, com efeitos individualizantes, vigilante. Com respeito à sexualidade, o poder geralmente estabelece uma relação de modo negativo: rejeição, exclusão, recusa, barragem, ocultação e mascaramento. O poder marca fronteiras, dita a lei, em regime binário, permitido e proibido, lícito e ilícito.

Foucault (2010) trata a sexualidade como um dispositivo e, neste sentido, coloca que:

A sexualidade é o nome que se pode dar a um dispositivo histórico: não à realidade subterrânea que se apreende com dificuldade, mas à grande rede da superfície em que a estimulação dos corpos, a intensificação dos prazeres, a incitação ao discurso, a formação dos conhecimentos, o reforço dos controles e das resistências, encadeiam-se uns aos outros, segundo algumas grandes estratégias de saber e de poder (pp. 116-117).

Butler (2009, p. 91), a partir da obra de Foucault sobre a sexualidade, contextualiza como “um regime sociopolítico em que o sexo existia como um atributo, uma atividade, uma dimensão da vida humana, e um regime mais recente em que o sexo foi estabelecido como uma identidade”. O sexo passa então a ser a nossa identidade, mais do que um atributo biológico, nós passamos a ser o nosso sexo, com os regimes de regulação sexual que definem nossos comportamentos.

O projeto de Foucault (2010), no volume I da “História da sexualidade”, era examinar minuciosamente a constituição histórica desse dispositivo da sexualidade. Já nos dois últimos volumes, o estudioso muda o foco e passa a estudar as “técnicas de si”, o “cuidado de si” na cultura greco-romana, a partir de uma genealogia da ação: Como devemos nos conduzir? Como devemos agir neste momento? O filósofo verifica que as respostas a essas questões são determinadas pela nossa relação com a verdade, com a ordem discursiva com a qual nos identificamos ou pertencemos. Nesse sentido, a última fase foucaultiana nos é interessante, na

medida em que pode incitar a pensar sobre como nós entendemos, sentimos e entendemos nossa sexualidade e nossa(s) subjetividade(s) e, a partir deste, como nós conduzimos nossas ações em relação à sexualidade na construção de si e na relação com o outro.

Foucault (2004) em sua última fase passa, então, a investigar as “técnicas de si”, o “cuidado de si” na cultura greco-romana. Por técnicas de si o estudioso compreende os tipos de operações que os indivíduos podem realizar por eles mesmos ou com ajuda de outros, em determinada época e sociedade, em seu próprio corpo, seus pensamentos e em suas condutas, “de modo a produzir neles uma transformação, uma modificação, e a atingir um certo estado de perfeição, de felicidade, de pureza” (Foucault, 2004, p. 95).

Na verdade Foucault, nesse último domínio, faz uma genealogia da ação, em que procura mostrar os mecanismos sociais que estão em jogo num determinado momento, os quais combatem e lutam em determinadas situações, restringindo e liberando ações e possibilidades em campos específicos. Acreditava, assim, estar contribuindo para que as pessoas tivessem melhores condições de escolher sua vida e se determinar.

Desta forma, considera-se de primordial importância compreender como conduzimos nossa sexualidade e nossa subjetividade, no caso desta dissertação, especialmente no contexto relacionado às pessoas responsáveis pela liderança nos ambientes corporativos, uma vez que são elas que conduzem seus times e podem favorecer ou restringir as ações destes colaboradores.

4.2 Gênero e Sexualidade

Bandeira e Oliveira (1990, p. 8) conceituam gênero enquanto possibilidade de "entender processos de construção/reconstrução das práticas das relações sociais, que homens e mulheres desenvolvem/vivenciam no social".

O conceito de gênero tem uma longa história, pois ao longo dos séculos, as pessoas utilizaram de forma figurada "os termos gramaticais para evocar os traços de caráter ou os traços sexuais" (Scott, 1995, p. 72).

A palavra gênero foi incluída no conceito de sexualidade com maior intensidade a partir da década de 1980, estimulada pelos movimentos sociais feministas, expandindo a questão da divisão dos papéis sociais e sua aplicação para gênero feminino e masculino, afirmando a subjetividade de cada ser humano na forma de expressar sua sexualidade. E, neste sentido, Joan Scott teve uma importante influência teórica no que tange a utilização do termo gênero (Guedes, 1995; Camargo e Neto, 2017).

Entretanto, foi a partir do século XIX que as mulheres começaram a militar, surgiram os primeiros núcleos em defesa dos seus direitos. Neste primeiro momento, que se estende até a primeira metade do século XX, as mulheres passaram a reivindicar seus direitos básicos enquanto cidadãs, como direito ao voto, à educação, ao trabalho e ao divórcio. Nos anos 1960, elas passaram a lutar por sua libertação sexual. Foi neste período que surgiram, por exemplo, os anticoncepcionais femininos. A partir dos anos 1970, podemos identificar a reivindicação por iguais condições também no mercado de trabalho (Alves e Alves, 2013).

Scott (1995) argumenta que as relações de gênero são marcadas por desigualdades, hierarquias e obediências, sendo estas nada mais que relações de poder, possuindo uma dinâmica própria, se articulando através de outras formas de dominação e desigualdades sociais, como raça, etnia, classe, entre outros, legitimados socialmente.

A autora conceituou que o gênero é constituído por quatro elementos que se correlacionam: 1) Os símbolos (são nossas expressões sociais e caracterização); 2) Os conceitos normativos (como devemos interpretar esses símbolos impostos por influências e doutrinas); 3) A representação binária dos gêneros (que reconhece o sexo como influente na sexualidade humana, mas não como o único determinante no gênero escolhido pelo indivíduo); e, 4) A identidade subjetiva (que está diretamente ligada às discussões sobre os termos gênero e sexo). Dessa forma, compreende-se o gênero como um produto resultado de uma construção social e seus jogos discursivos, que atendam as expectativas de poder em uma sociedade em um determinado tempo.

O gênero foi e é delimitado historicamente e socialmente, a partir das diferenças sexuais biológicas, possibilitando a naturalização de características mais e menos valoradas dos papéis sociais masculino e feminino, respectivamente, gerando formas de dominação tais como discrepâncias socioculturais, numa constante dialética permeada pelas mais diversas representações simbólicas. O gênero é associado aos traços de caráter e ao comportamento, enquanto sexo descreve o corpo e a biologia. As consideradas minorias sexuais não são compostas apenas por pessoas homoafetivas, mas por todos que desafiam as convenções sociais de gênero, os padrões impostos pela binariedade – homem/mulher e feminismo/masculino (D'Abreu, 2012).

São consideradas pessoas transgêneros aqueles que não se submetem à regra heterossexista, ou seja, regra que prega o binarismo (masculino e feminino, associado a papéis determinados, que se espera que o indivíduo exerça em sociedade), identidade de gênero (gênero com o qual uma pessoa se identifica, podendo estar ou não em concordância com aquele

atribuído no seu nascimento) e orientação sexual (atração afetiva e sexual que a pessoa relação a pessoas de determinado gênero) (Silva Jr., 2014).

No livro “Gênero, patriarcado e violência”, Saffioti (2004, p. 136) comenta que o gênero está longe de ser um conceito neutro, pois “carrega uma dose apreciável de ideologia”. E acrescenta que “tratar esta realidade exclusivamente em termos de gênero distrai a atenção do poder do patriarca, em especial como homem/marido, ‘neutralizando’ a exploração-dominação masculina”.

Judith Butler (2015) conceitua que gênero é a estilização repetida do corpo, um composto de ações que sofrem mudanças no decorrer da vida do indivíduo, que pode ter diversas identidades, não estando somente relacionadas às prevalências sexuais, com enfoque nas questões emocionais de um ser humano. A identidade de gênero é uma categoria da identidade social e está relacionada à identificação do indivíduo como homem ou mulher. Essa identidade deve ser construída pelo próprio ser humano. Mesmo com todas as influências que receberemos do meio social e, a cada um, caberá perceber se está em sintonia com sua orientação, desejos e suas práticas sexuais, entendendo que eles podem ser modificados no decorrer da vida. Neste sentido, a cartilha “Nascidos Livres e Iguais” da ONU aponta,

Após décadas em que as palavras “orientação sexual” e “identidade de gênero” eram raramente proferidas em encontros formais e intergovernamentais nas Nações Unidas, um debate se desenvolveu no Conselho de Direitos Humanos, em Genebra, sobre os direitos de lésbicas, gays, bissexuais e transgêneros. As discussões no Conselho focaram sua atenção política nas leis discriminatórias, nas práticas em nível nacional e nas obrigações dos Estados perante o regime internacional de direitos humanos, para enquadrá-las através de medidas legislativas e outras normas. Em junho de 2011, o Conselho adotou a resolução 17/19 – primeira resolução das Nações Unidas sobre direitos humanos, orientação sexual e identidade de gênero. A resolução foi aprovada por uma margem pequena, mas recebeu significativo suporte dos membros do Conselho de todas as regiões. Sua adoção abriu caminho para o primeiro relatório oficial das Nações Unidas sobre o assunto, preparado pelo Escritório do Alto Comissariado para os Direitos Humanos (p. 9).

Louro (2003) aponta que as discussões sobre gênero têm por objetivo combater as relações autoritárias, questionar a rigidez dos padrões de conduta estabelecidos para homens e mulheres e apontar caminhos para a transformação dos paradigmas estabelecidos em torno da

relação homens/mulheres na sociedade, o que nos possibilita repensar e discutir a participação social, estabelecendo novas relações entre a subjetividade do outro e a individual, respeitando as semelhanças e diferenças, mas acima de tudo, propondo o diálogo com essas diferenças.

Millet (1969) nos traz o conceito de patriarcado ou de sociedade patriarcal, que pode ser entendido como uma instituição social que se caracteriza pela dominação masculina nas sociedades contemporâneas em várias instituições, sejam elas políticas, econômicas, sociais ou familiares. É uma forma de valorização do poder dos homens sobre as mulheres que repousa mais nas diferenças culturais presentes nas ideias e práticas que lhe conferem valor e significado do que nas diferenças biológicas entre homens e mulheres.

Apesar dos esforços em prol dos Direitos Humanos e da equidade entre mulheres e homens na sociedade, a causa raiz, ou seja, as normas de gênero, o modelo patriarcal constituído e a ausência da Educação Sexual ainda é um fator de base para as pessoas, as quais, quase sempre, ficam à margem ou são pouco explorados, predominando o discurso político e econômico (D'Abreu, 2012). Indo nesta direção, Beauvoir (1975) aponta em sua obra que,

[...] o privilégio que o homem detém, e que se faz sentir desde sua infância, está em que sua vocação de ser humano não contraria seu destino de homem. Da assimilação do falo e da transcendência, resulta que seus êxitos sociais ou espirituais lhe dão um prestígio viril. Ele não se divide. Ao passo que à mulher, para que realize sua feminilidade, pede-se que se faça objeto e presa, isto é, que renuncie a suas reivindicações de sujeito soberano. É esse conflito que caracteriza singularmente a situação da mulher libertada. Ela se recusa a confinar-se em seu papel de fêmea porque não quer mutilar-se, mas repudiar o sexo seria também uma mutilação. O homem é um ser humano sexuado: a mulher só é um indivíduo completo, e igual ao homem, sendo também um ser sexuado. Renunciar a sua feminilidade é renunciar a uma parte de sua humanidade (p. 452).

Cabe destacar que Beauvoir e Foucault, ambos citados ao longo desse trabalho, possuem perspectivas teóricas diferentes. Para Beauvoir há condições para as mulheres construírem-se como seres livres e independentes, mas a sua condição econômica, moral, social e psicológica não facilita essa evolução, e mesmo aquelas que se libertam economicamente não conseguem vencer as restrições de outros aspectos existenciais, como a liberdade sexual, por exemplo. O SER para Beauvoir se constrói a partir das escolhas, nenhuma determinação ôntica acompanha sua subjetividade.

Já para Foucault o sujeito é construído pelos processos de subjetivação, os quais transitam em diferentes modalidades discursivas, o sujeito nasce das condições de emergência dos discursos de saber de uma época, o “eu” não é fechado nos paradigmas inatistas. Para as feministas as obras de Beauvoir foram fundamentais para a mudança de pensamento e inspiraram o projeto de escrita de muitas outras autoras, atribuindo à ela a ideia de desnaturalização da condição da mulher, no Brasil e no mundo, motivo pelo qual essa ressalva é importante dentro das considerações de gênero que propomos nesse capítulo.

Alguns países têm investido em políticas públicas em prol da equidade de gênero, como a Suécia e a Noruega, esta última ocupando o primeiro lugar com o *State Feminism* praticado desde os anos de 1970 e a Lei de Igualdade de Gênero, sancionada em 1978. A Noruega adotou como política pública a equidade de gênero desde 1990, baseando-se nestes cinco pilares: 1) licença parental obrigatória e paga de 49 semanas. Para a mãe, 15 semanas obrigatórias, sendo as seis primeiras, logo após o nascimento do bebê. Período comum de 16 semanas para que os pais dividam como preferirem, até a criança completar 3 anos. Antes do parto, a gestante usufrui 3 semanas de licença; 2) quadros corporativos em empresas de capital aberto devem ser compostos, pelo menos e obrigatoriamente, por 40% de mulheres atuantes, lei implementada na década de 1990. O mesmo vale para a esfera pública, embora não seja lei; 3) direito e segurança de retorno ao trabalho após encerradas as licença-maternidade e licença-paternidade; 4) pré-escolas para todos; e, 5) a igualdade de gênero é parte integrante da lei sobre educação, inserida no currículo geral, bem como nos diferentes aspectos dos currículos de educação²².

Outra ação importante desses países refere-se ao modo como são veiculadas as propagandas de brinquedos infantis, de atividades domésticas, nas quais estimula-se o compartilhamento de atividades entre os gêneros, sem enfatizar ou delimitar se certa atividade é característica de gênero feminino ou masculino, ou seja, brinquedos de meninas e de meninos²³. As propagandas de brinquedos infantis, de atividades domésticas, nesses países demonstram o compartilhamento de atividades entre os gêneros, visando educar as crianças para atividades/tarefas que devem ser compartilhadas e não delimitadas em função das normas e papéis de gênero estabelecidos para cada indivíduo na sociedade patriarcal (Figura 12).

²² Gunenberg, N. (2019). Noruega: exemplo de políticas públicas para a igualdade de gênero. *Carta Capital*. Recuperado de: <https://www.cartacapital.com.br/justica/noruega-exemplo-de-politicas-publicas-para-a-igualdade-de-genero/>

²³ Sanchez, G.R. (2018) Como educar crianças para um mundo com igualdade de gênero. Believe Eath. Recuperado de: <https://believe.earth/pt-br/como-educar-criancas-para-um-mundo-com-igualdade-de-genero/>



Figura 12. Imagens de propagandas de brinquedos com “neutralidade de gênero”. Fonte: Laboratório da Educação (2016). Recuperado de: <https://labedu.org.br/brinquedos-para-meninos-e-meninas/>.

As campanhas publicitárias, ao utilizarem representações femininas em funções domésticas ou objetificadas de forma sensualizada, contribuem para a manutenção de estereótipos de gênero atribuídos as mulheres nas sociedades ocidentais, dificultando a emancipação da mulher, sob uma perspectiva excludente patriarcal e sexista (Oliveira-Cruz, 2017).

Em sua obra “Gênero, Sexualidade e Educação”, Louro (1999, pp. 80-81) diz que “é indispensável que reconheçamos que a escola não apenas reproduz ou reflete as concepções de gênero e sexualidade que circulam na sociedade, mas que ela própria as produz”. É importante compreender que o ambiente organizacional produz e reproduz as concepções de gênero e binariedade tal qual comenta Louro sobre o ambiente escolar e, portanto, a preocupação com educação de líderes, principalmente, uma vez que possuem poder decisório, é fundamental para modificação desse padrão vigente, em especial, no que se refere aos homens que precisam se conscientizar dessa responsabilidade e articulação, em virtude de serem eles, a grande maioria

que ocupa os cargos de liderança no Brasil, conforme apontamos no item 3.1. Das dimensões da diversidade na gestão organizacional à diversidade sexual (pp. 27-33).

Os aspectos sociais e culturais da sexualidade que atualmente fazem parte de uma importante discussão teórica na área não aparecem nos discursos (Foucault, 1988; Chauí, 1984). Evidencia-se na maioria das salas de aula a falta de formação acadêmica e os sujeitos se esforçam por improvisar atitudes de orientação, mas nada preparado pedagogicamente, ou inserido em práticas pedagógicas da escola como um todo (Figueiró, 2004).

Foucault (2010) considera que as concepções correntes sobre a sexualidade feminina e masculina seriam estratégias discursivas, que visam anular as semelhanças existentes entre homens e mulheres e tornar compulsórias as performances de gênero. A feminilidade passa a ser definida pelo altruísmo da maternidade, pela docilidade de seus comportamentos, pela fragilidade e pela submissão, primeiramente ao pai, posteriormente, ao marido. A perspectiva foucaultiana é insuficiente para os estudos de gênero, uma vez que Michel Foucault não atribui em sua obra os apelos diferenciados dos dispositivos de poder aos sujeitos masculinos e femininos. Entretanto, em sua obra, contribui para o entendimento de que o conceito de gênero deixa de se remeter à diferença sexual e passa a ser entendido como uma representação social, ou, como coloca Lauretis (1994), uma tecnologia social, que tem por função definir o lugar e o papel destinado a cada indivíduo na ordem social, da sociedade vigente.

5 RESULTADOS

5.1 Apresentação dos dados da Pesquisa de Diversidade no ambiente corporativo

O questionário da pesquisa sobre diversidade foi ao ar em 23/11/2018 e ficou disponível para os funcionários na intranet da Atento S/A até o dia 23/12/2018. A participação total contou com 956 respondentes/colaboradores, representando 1,21% dos funcionários que integram todas as filiais da empresa no Brasil. A margem de erro calculada para a população total deste estudo foi de 3,2 pontos percentuais, portanto abaixo da margem de erro comumente utilizada em estudos de mercado que é de 4 pontos percentuais de acordo com o Núcleo de Pesquisas e Tendências da Atento Brasil.

A Figura 13 apresenta os dados da distribuição dos colaboradores participantes da Pesquisa de Diversidade, de acordo com sua localização nas filiais da Atento Brasil S/A.

Distribuição de colaboradores da Pesquisa de Diversidade na Atento Brasil S/A.

Localidades	Número de funcionários	Percentual colaboradores / localidade	Número de colaboradores	Percentual colaboradores / total de respondentes
São Paulo – Capital	31.343	(1.41%)	443	(46.3%)
ABC, interior e Santos	18.077	(1.23%)	223	(23.3%)
Rio de Janeiro	13.265	(1.01%)	134	(14.0%)
Salvador	10.752	(0.99%)	106	(11.1%)
Goiânia	2.973	(0.98%)	29	(3.0%)
Belo Horizonte	1.509	(0.93%)	14	(1.5%)
Outras	1.312	(0.53%)	7	(0.7%)
Total	79.231	(1,21%)	956	(100.0%)

Figura 13. Distribuição total e percentual da localização dos colaboradores da Pesquisa de Diversidade realizada na Atento Brasil S/A em 2018. Fonte: Dados da pesquisa eletrônica realizada pela autora.

A empresa possui filiais ativas em São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador, Belo Horizonte, Porto Alegre, Goiânia, e nas cidades de Campinas, São Bernardo do Campo, Santo André, São

José dos Campos, Santos, Ribeirão Preto, Feira de Santana e Guarulhos. Aproximadamente 70% dos colaboradores desta pesquisa estavam situados em cidades do Estado de São Paulo, tanto na capital paulista como nas regiões do ABC, interior e Santos.

Com relação ao grau de escolaridade (Figura 14), observou-se que 436 colaboradores, quase a metade dos participantes, responderam possuir Graduação, 177 responderam possuir o Ensino Fundamental II concluído, 89 responderam possuir o Ensino Médio concluído, 70 responderam possuir cursos incompletos e também 70 responderam que possuem cursos de Pós-graduação. Apenas 9 colaboradores responderam possuir Curso Técnico, apenas 3 responderam possuir o Ensino Fundamental I, 2 participantes disseram possuir título de Mestrado e somente 1 de Doutorado. E ainda, 99 colaboradores optaram por não revelar seu grau de escolaridade.

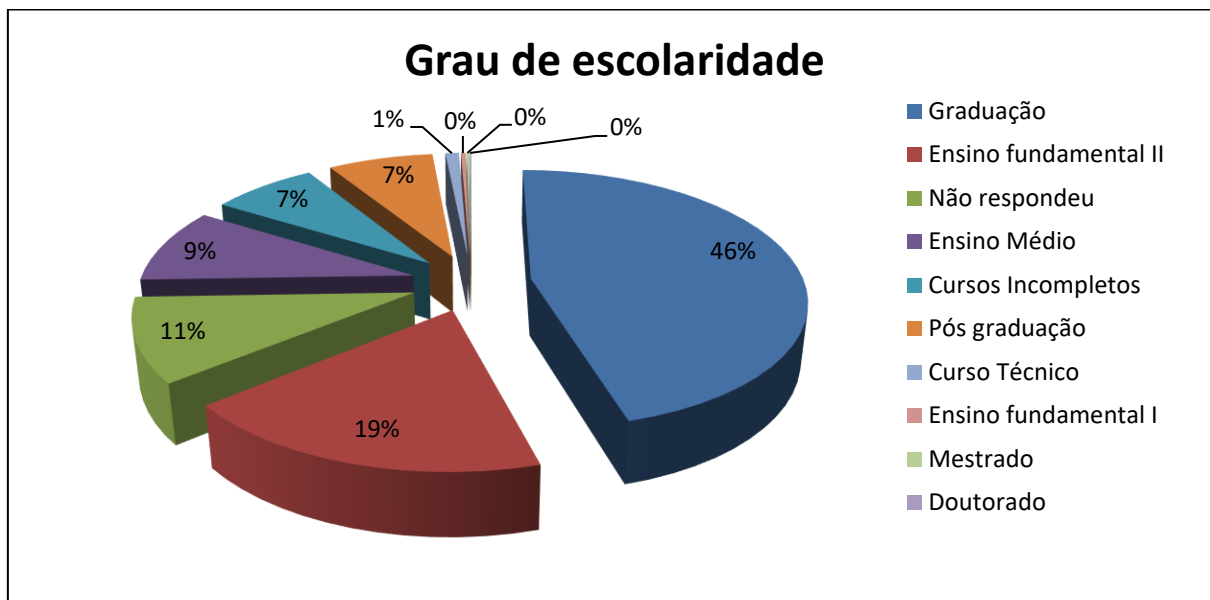


Figura 14. Distribuição percentual dos colaboradores da Pesquisa de Diversidade realizada na Atento Brasil S/A em 2018, de acordo com o grau de escolaridade. Fonte: Dados da pesquisa eletrônica realizada pela autora.

Com relação aos cargos dos colaboradores (Figura 15), a maior parte, 496 pessoas afirmaram estar em cargos operacionais, seguido por 272 analistas ou consultores, 82 outros que ocupam cargos de supervisão, coordenação ou gestão, sendo que apenas 1 respondente

declarou ser gerente e, outro, superintendente. Dentre os pesquisados, 104 preferiram não identificar o cargo/função que exercem na Atento Brasil S/A.

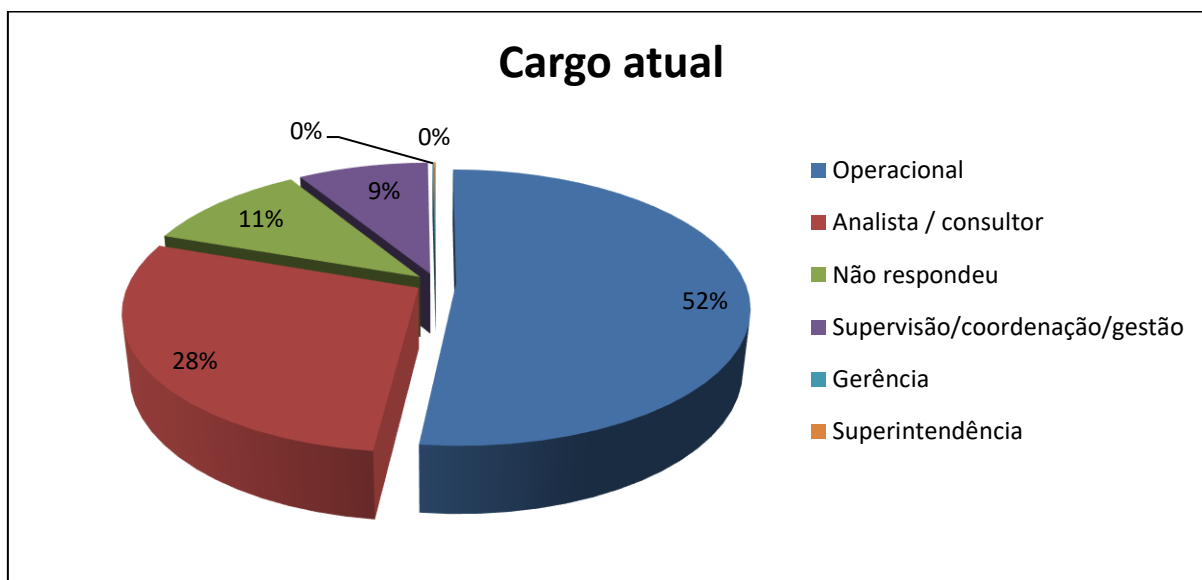


Figura 15. Distribuição percentual dos colaboradores da Pesquisa de Diversidade realizada na Atento Brasil S/A em 2018, de acordo com o cargo que exercem atualmente na empresa. Fonte: Dados da pesquisa eletrônica realizada pela autora.

No que diz respeito à faixa etária dos respondentes (Figura 16), a maior frequência foi de 333 respondentes com idades entre 18 a 25 anos, seguidos por 206 funcionários com idades entre 25 e 30 anos, 126 respondentes com idade entre 30 e 35 anos e 89 respondentes com idades entre 35 e 40 anos. Conforme a faixa etária foi aumentando, a quantidade de respondentes foi diminuindo: 41 respondentes com idade entre 40 e 45 anos; 18 respondentes com idade entre 45 e 50 anos, 19 respondentes com idades entre 50 a 55 anos e apenas 12 colaboradores com idades acima de 55 anos. Um total de 112 colaboradores preferiu não identificar a sua faixa etária.

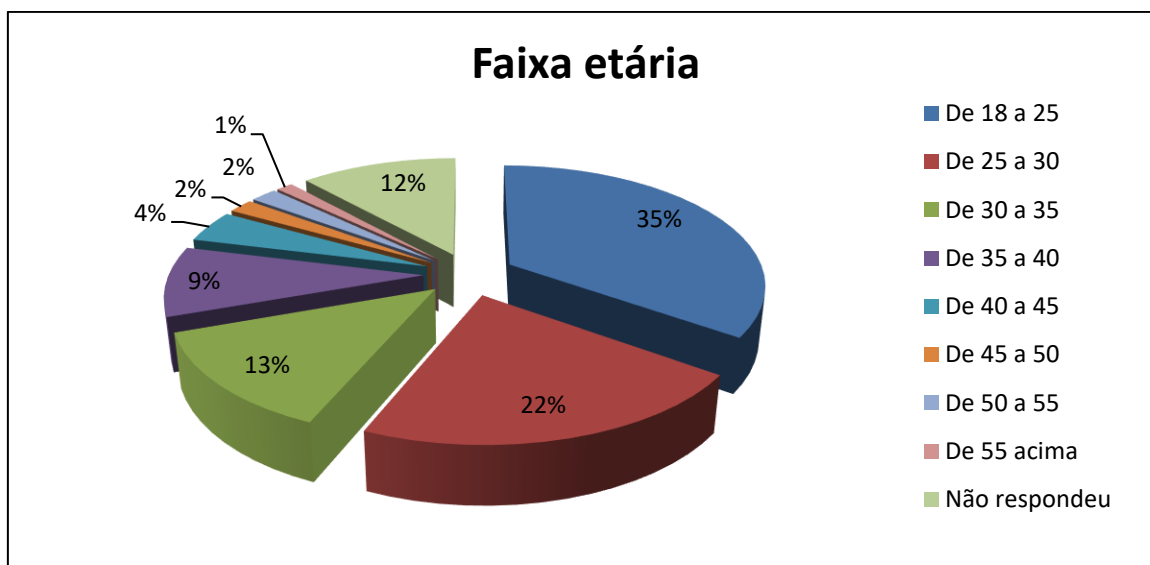


Figura 16. Distribuição percentual dos colaboradores da Pesquisa de Diversidade realizada na Atento Brasil S/A em 2018, de acordo com a faixa etária. Fonte: Dados da pesquisa eletrônica realizada pela autora.

Distribuição total e percentual (%) de filhos dos colaboradores da Pesquisa de Diversidade

Não possui	Possui	Não respondeu
574	269	114
(60,0%)	(28,2%)	(11,8%)

Número de filhos						
1 filho	2 filhos	3 filhos	4 filhos	6 filhos	9 filhos	Não quantificou
150	61	21	6	1	1	29
(52,8%)	(22,7%)	(7,8%)	(2,2%)	(0,4%)	(0,4%)	(10,8%)

Figura 17. Distribuição total e percentual (%) da quantidade de filhos dos colaboradores da Pesquisa de Diversidade realizada na Atento Brasil S/A em 2018. Fonte: Dados da pesquisa eletrônica realizada pela autora.

No quesito quantidade de filhos (Figura 17), a maior parte, 574 colaboradores responderam que não têm filhos, 269 responderam que têm filhos, dentre eles, mais da metade possui apenas 1 filho (52,8%), 61 respondentes (22,7%) possuem 2 filhos, 21 (7,8%) possuem

3 filhos, 6 possuem 4 filhos, 1 respondente possui 6 filhos e outro possui 9 filhos, e 29 (10,8%) colaboradores não relataram a quantidade de filhos. Dentre o total de pesquisados, 114 preferiram não responder se tinham filhos e/ou a quantidade.

No que se refere à quinta pergunta do questionário sobre diversidade: “Escolha uma das afirmações que melhor qualifica para você o conceito do que é diversidade”, a maior quantidade de respostas (32,7%) foi “é respeitar as diferenças do outro, somos todos diversos”, seguida por “todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos, são dotados de razão e consciência e devem agir em relação uns aos outros com espírito de fraternidade” (27,2%). A resposta “é entender que todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, vivemos num estado democrático de direito” teve frequência de 14,3%, enquanto a resposta “é amar ao próximo como a si mesmo” obteve 7,8% de frequência. A resposta “nenhuma das alternativas anteriores” representou 2,7% dos respondentes, e a frequência das pessoas que não quiseram responder foi de 15,2% (Figura 18).

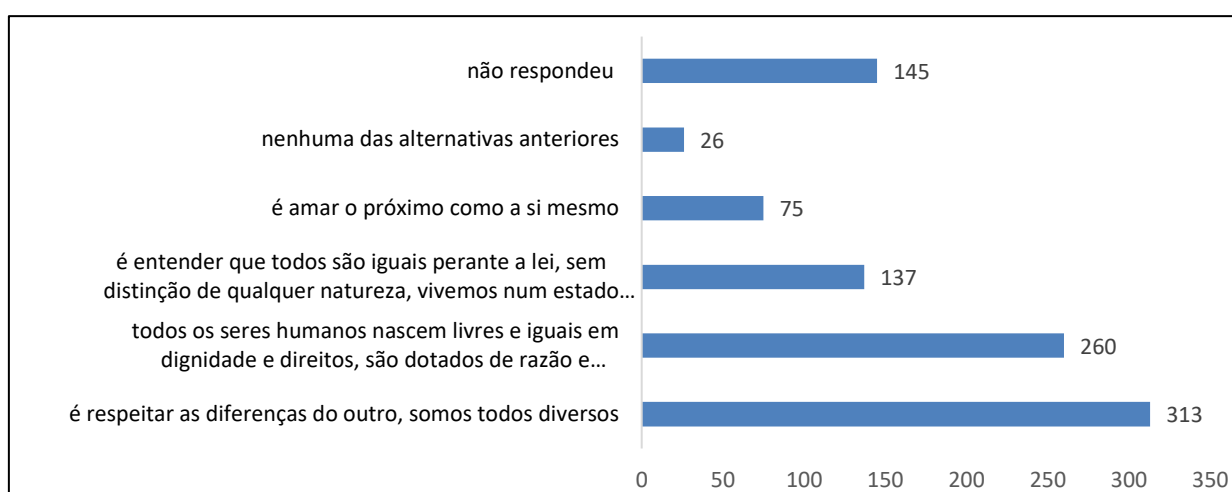


Figura 18. Distribuição total das respostas referentes à questão do conceito de diversidade dos colaboradores da Pesquisa de Diversidade realizada na Atento Brasil S/A em 2018. Fonte: Dados da pesquisa eletrônica realizada pela autora.

No questionário havia também a possibilidade de inserir um conceito pessoal para o tema diversidade, conforme apresentado: “se respondeu nenhuma das alternativas anteriores, qual seu conceito para diversidade?”. Do total de 26 colaboradores que responderam “nenhuma das alternativas anteriores”, 21 inseriram seus comentários. A transcrição das interpretações pessoais dos respondentes sobre diversidade está disponível no Apêndice B (pp. 166-169).

Quanto à opinião dos respondentes sobre a prática da diversidade e a promoção de uma cultura de respeito e igualdade tanto no local de trabalho quanto nas comunidades onde a Atento Brasil S/A atua (sexta pergunta do questionário), 751 colaboradores concordam que elas existem na empresa, 166 respondentes não concordaram com a afirmação, e 39 deixaram de responder esta questão. Dos colaboradores que responderam “sim”, 47,7% consideraram que estas práticas estão mais relacionadas à inclusão de pessoas diversas, outros 44,3% acreditam que todas as alternativas (inclusão de pessoas diversas, vídeos e *spots* sobre diversidade, campanhas de conscientização nos canais internos e redes sociais da empresa, palestras e treinamentos) são práticas observadas na empresa Atento Brasil S/A (Figura 19).

Percepção de práticas de promoção da diversidade e de uma cultura de respeito e igualdade no local de trabalho

Sim	Não	Não respondeu
751 (78,6%)	166 (17,4%)	39 (4,1%)

Tipos de práticas percebidas pelos colaboradores que responderam “Sim”		
Inclusão de pessoas diversas	356	(47,4%)
Vídeos e <i>spots</i> sobre diversidade	7	(0,9%)
Campanhas de conscientização nos canais internos e Redes sociais da empresa	39	(5,2%)
Palestras e treinamentos	10	(1,3%)
Todas as alternativas	333	(44,3%)
Outro	6	(0,8%)
Total	751	

Figura 19. Distribuição total e percentual das respostas referentes à percepção de práticas de promoção da diversidade e de uma cultura de respeito e igualdade no ambiente de trabalho dos colaboradores da Pesquisa de Diversidade realizada na Atento Brasil S/A em 2018. Fonte: Dados da pesquisa eletrônica realizada pela autora.

Todas as 6 pessoas que responderam “sim” para a prática da diversidade e a promoção de uma cultura de respeito e igualdade tanto no local de trabalho e em seguida “outro” como opção de práticas observadas na empresa realizaram um comentário sobre o assunto. O respondente (R) número 21 comentou “As 2 primeiras opções e a 3ª em partes. Não vejo

mensagens nos canais, mas existem cartazes em alguns locais da operação”, o respondente 241 comentou “Todas as alternativas, com exceção de palestras e treinamentos”, o respondente 481 comentou “Percebe-se a inclusão das pessoas independente de suas minorias mas creio haver abertura para uma melhor discussão desse tema”, o respondente 596 comentou “No ambiente de trabalho, no dia a dia da empresa”, o respondente 707 fez a observação “Nas propagandas que a empresa faz nos seus sites...”, e o respondente 931 explicou que “No treinamento já somos avisados da quantidade de diversidades, sendo orientados a sempre tratar como nossos iguais”.

Para os 166 colaboradores que responderam “não”, havia também a possibilidade de inserir um comentário, apenas 15 deixaram suas opiniões registradas. A transcrição das interpretações pessoais dos respondentes sobre a percepção de práticas de promoção da diversidade e de uma cultura de respeito e igualdade no ambiente de trabalho está disponível no Apêndice D (pp. 171).

Quanto à opinião dos respondentes sobre o respeito à diversidade, através de práticas de não discriminação no recrutamento, na contratação, nas condições de trabalho, nos benefícios, no respeito à privacidade e no tratamento de situações de assédio, independentemente de seu gênero ou orientação sexual (sétima pergunta do questionário), uma grande parte dos respondentes (609 pessoas) acreditam que estas práticas são comuns na empresa, 109 colaboradores acreditam que depende (sendo variável de acordo com a equipe e com a liderança), 33 pessoas acham que talvez (não parei para observar se há respeito ao princípio), 5 respondentes disseram que não (não prevalece o respeito a depender do gênero ou orientação sexual) e 200 colaboradores preferiram não responder esta questão (Figura 20).

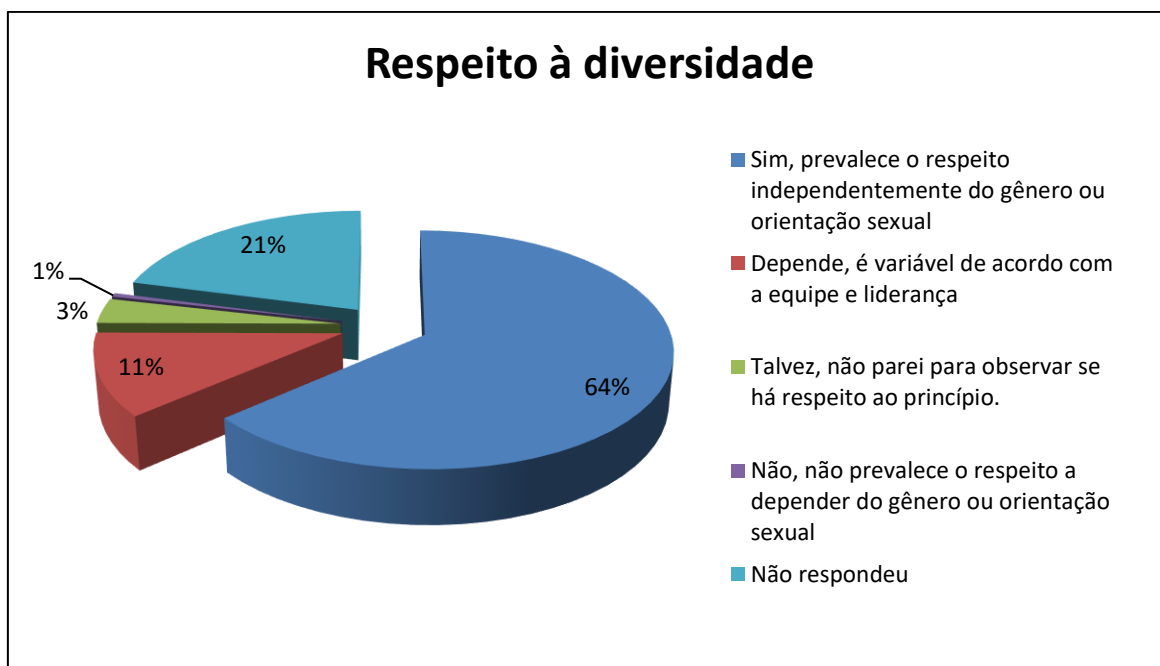


Figura 20. Distribuição percentual das respostas referentes ao respeito da diversidade no ambiente de trabalho dos colaboradores da Pesquisa de Diversidade realizada na Atento Brasil S/A em 2018. Fonte: Dados da pesquisa eletrônica realizada pela autora.

Para os colaboradores que responderam “depende” ou “não”, havia a possibilidade de inserir um comentário, apenas 8 colaboradores expressaram suas opiniões. A transcrição das interpretações pessoais dos respondentes sobre o respeito à diversidade no ambiente de trabalho está disponível no Apêndice E (pp. 172).

No que se refere às práticas que proporcionam um ambiente positivo e afirmativo para funcionários LGBTI+ (oitava pergunta do questionário), 693 colaboradores responderam “sim”, que estas práticas são adotadas na empresa, 52 respondentes desconhecem se estas práticas existem e 211 pessoas deixaram de responder à questão (Figura 21). Dentre as pessoas que responderam “sim”, a metade (50,2%) acredita que esta prática é observada pela utilização de nome social no crachá e/ou vale refeição/alimentação e no e-mail corporativo, enquanto 38% dos respondentes acreditam que todas as alternativas (nome social, programa de empregabilidade *trans*, uso do banheiro de acordo com a identidade de gênero da pessoa e assistência médica estendida para casais homoafetivos) representam as práticas que proporcionam uma ambiente positivo e afirmativo para funcionários LGBTI+ na Atento S/A.

Percepção de práticas que proporcionem um ambiente positivo e afirmativo para funcionários LGBTI no local de trabalho

Sim	Não	Não respondeu
693 (72,5%)	52 (5,4%)	211 (22,1%)

Tipos de práticas percebidas pelos colaboradores que responderam "Sim"		
Nome social no crachá e/ou VR/VA, e-mail nome social	348	(50,2%)
Programa de empregabilidade trans	35	(5,1%)
Uso do banheiro de acordo com a identidade de gênero da pessoa	33	(4,8%)
Assistência médica estendida	1	(0,1%)
Todas as alternativas	263	(38,0%)
Outras	13	(1,9%)
Total	693	

Figura 21. Distribuição total e percentual das respostas referentes à percepção de práticas que proporcionem um ambiente positivo e afirmativo para funcionários LGBTI+ no ambiente de trabalho da Pesquisa de Diversidade realizada na Atento Brasil S/A em 2018. Fonte: Dados da pesquisa eletrônica realizada pela autora.

Os colaboradores poderiam inserir opiniões pessoais, independente da resposta selecionada. A transcrição das 17 interpretações pessoais dos respondentes sobre as práticas e/ou ausência delas no que se refere à promoção de um ambiente positivo e afirmativo para os funcionários LGBTI+ está disponível no Apêndice F (pp. 173).

Com relação aos treinamentos de funcionários e gestores para a conscientização e o respeito dos direitos LGBTI+ (nona pergunta do questionário), 387 respondentes confirmaram já terem participado de algum treinamento, 334 responderam que nunca participaram, e 235 colaboradores optaram por não responder. Dentre os que responderam "sim", 74,4% acham que o treinamento foi eficaz, 18,6% acreditam que os treinamentos poderiam ser melhores e apenas um respondente avaliou que o treinamento não contribuiu para melhorar a conscientização e o respeito sobre o tema LGBTI+ na empresa (Figura 22).

Participação em treinamento(s) sobre tema Diversidade na Atento S/A

Sim	Não	Não respondeu
387 (40,5%)	334 (34,9%)	235 (24,6%)

Como os colaboradores que responderam “sim” avaliam o(s) treinamento(s)			
Foi eficaz, o treinamento contribuiu para uma melhor conscientização e respeito no ambiente de trabalho sobre a temática LGBTI	288	(74,4%)	
Parcialmente, o treinamento poderia melhor abordar as especificidades das pessoas LGBTI para garantir essa consciência	72	(18,6%)	
Foi indiferente	23	(5,9%)	
O treinamento não contribuiu para uma melhor conscientização e respeito no ambiente de trabalho sobre a temática LGBTI	1	(0,1%)	
Total	387		

Figura 22. Distribuição total e percentual das respostas referentes à participação em treinamentos sobre o tema diversidade da Pesquisa de Diversidade realizada na Atento Brasil S/A em 2018. Fonte: Dados da pesquisa eletrônica realizada pela autora.

Para os colaboradores que responderam “Não” havia a possibilidade de inserir um comentário, 83 colaboradores expressaram suas opiniões. A transcrição das interpretações pessoais dos respondentes em relação aos treinamentos de funcionários e gestores para a conscientização e o respeito dos direitos LGBTI+ está disponível no Apêndice G (pp. 174-176).

No quesito preparo da liderança para a gestão de pessoas diversas, incluindo LGBTI+ (décima pergunta do questionário), 571 colaboradores responderam “sim”, acreditam que seus líderes estão bem preparados para lidar com pessoas diversas, 130 respondentes acreditam que não, e um número bastante alto, 255 colaboradores, optaram por não responder a questão (Figura 23). Dos colaboradores que responderam “sim”, 35,5% acreditam que a gestão é igualitária no tratamento das pessoas diversas no ambiente de trabalho, 30,5% percebem uma gestão inclusiva e respeitosa, apenas 7,2% avaliam que a gestão é comprometida com a causa da diversidade, 35,4% dos respondentes acham que todas as alternativas (igualitária no tratamento das pessoas diversas, gestão inclusiva e respeitosa, e comprometida com a causa da diversidade), 1,1% dos colaboradores percebem outras ações na boa liderança. Estas outras ações foram citadas pelos respondentes como “neutras” ou “indiferentes”.

Existe preparo da liderança na gestão de pessoas diversas, incluindo LGBTI, na Atento S/A

Sim	Não	Não respondeu
571 (59,7%)	130 (13,6%)	255 (26,7%)

Como os colaboradores que responderam “sim” avaliam a gestão		
Igualitária no Tratamento	174	(35,5%)
Inclusiva, Respeitosa	148	(30,5%)
Comprometida com a Causa da Diversidade	41	(7,2%)
Todas as alternativas	202	(35,4%)
Outra	6	(1,1%)
Total	571	

Figura 23. Distribuição total e percentual das respostas referentes ao preparo da liderança para a gestão de pessoas diversas, incluindo LGBTI+ da Pesquisa de Diversidade realizada na Atento Brasil S/A em 2018. Fonte: Dados da pesquisa eletrônica realizada pela autora.

Para os colaboradores que responderam “não” havia a possibilidade de inserir algum comentário, 53 colaboradores expressaram suas opiniões. A transcrição das interpretações pessoais dos respondentes em relação ao preparo da liderança na gestão de pessoas diversas, incluindo LGBTI+, está disponível no Apêndice H (pp. 177-178).

Quanto à existência de canais para registro e tratativa de queixas sobre condutas inadequadas, discriminação, assédio (externo ou interno) e violência direcionada a indivíduos LGBTI+ (décima primeira pergunta do questionário), 423 colaboradores responderam que sim, que eles existem e são efetivos na Atento S/A, 233 respondentes disseram desconhecer a existência destes canais, 26 colaboradores responderam que eles existem, mas são ineficazes e apenas 7 colaboradores responderam que estes canais não existem onde eles trabalham. Grande parte dos respondentes, 267 pessoas, optou por não responder esta questão (Figura 24).

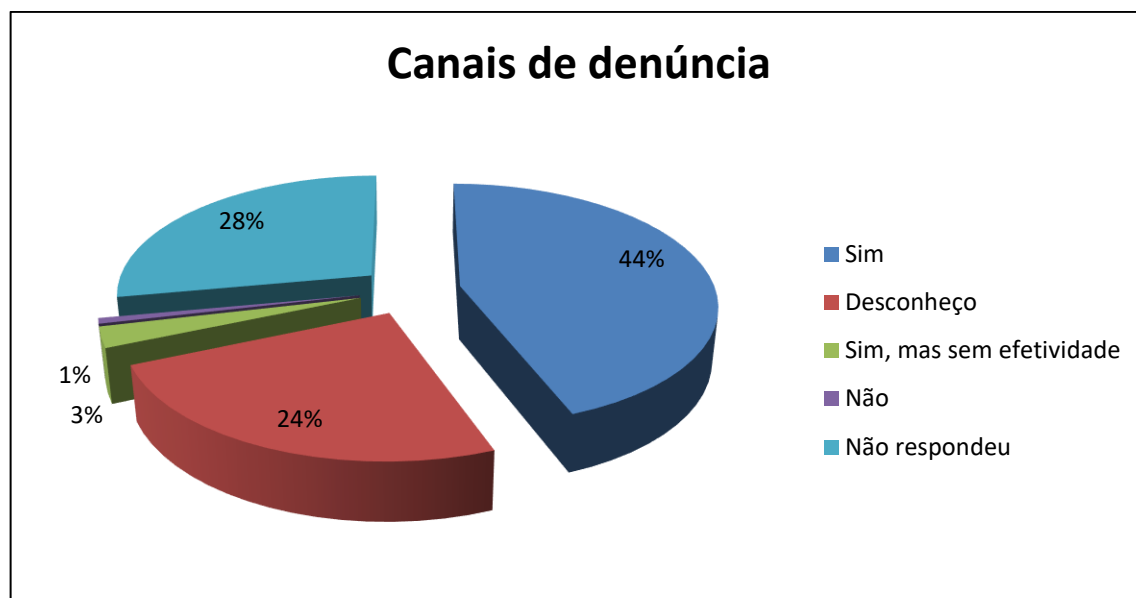


Figura 24. Distribuição percentual das respostas referentes ao conhecimento sobre canais de denúncia para prevenir e eliminar a discriminação no ambiente de trabalho dos colaboradores da Pesquisa de Diversidade realizada na Atento Brasil S/A em 2018. Fonte: Dados da pesquisa eletrônica realizada pela autora.

A possibilidade de inserir um comentário pessoal nesta questão foi disponibilizada independente da resposta selecionada, mas apenas 9 colaboradores expressaram suas opiniões. A transcrição das interpretações dos respondentes em relação aos canais de denúncia para prevenir e eliminar a discriminação no ambiente de trabalho está descrita no Apêndice I (p. 179).

No que se refere à décima segunda pergunta do questionário “Você já vivenciou algum tipo de discriminação na empresa em função de sua orientação sexual ou identidade de gênero?” (décima segunda pergunta do questionário), a grande maioria, 599 colaboradores, respondeu que “não”, nunca passaram por situações de discriminação, no entanto, 88 respondentes confirmaram terem sofrido algum tipo de discriminação no local de trabalho. Novamente, boa parte dos pesquisados (269 pessoas), optou por não responder à questão (Figura 25).

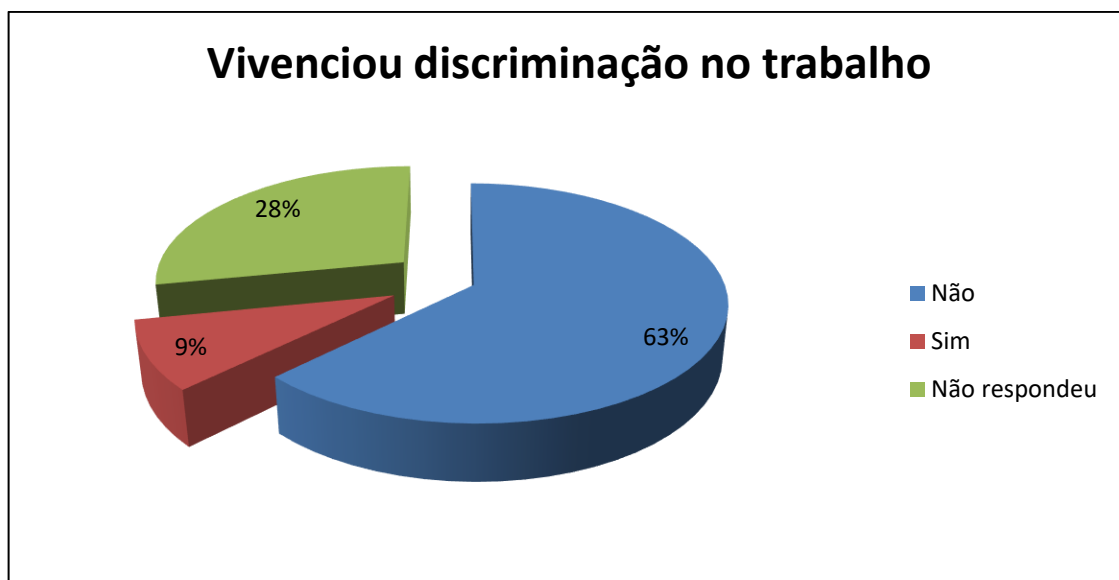


Figura 25. Distribuição percentual das respostas dos colaboradores referentes à vivência de algum tipo de discriminação em função de sua orientação sexual ou identidade de gênero no ambiente de trabalho da Pesquisa de Diversidade realizada na Atento Brasil S/A em 2018.

Fonte: Dados da pesquisa eletrônica realizada pela autora.

Para os 88 colaboradores que responderam “sim” havia a possibilidade de inserir um comentário, apenas 30 deles expressaram suas opiniões. A transcrição das interpretações pessoais dos respondentes em relação à discriminação em função de sua orientação sexual ou identidade de gênero no ambiente de trabalho está disponível no Apêndice J (pp. 180-181).

Com relação à igualdade nas condições de ascensão para o crescimento profissional, independentemente do gênero e/ou orientação sexual (décima terceira pergunta do questionário), 534 respondentes consideraram que sim, que existe a equidade de gênero na empresa e prevalece a competência para a ascensão de cargos, 121 colaboradores acreditam que a ascensão é dependente ou variável de acordo com a liderança presente, 13 respondentes acreditam que a ascensão é favorecida ou desfavorecida de acordo com gênero ou orientação sexual, ou seja, não depende apenas da competência. Contudo, do total de respondentes, 288 colaboradores preferiram não responder (Figura 26).

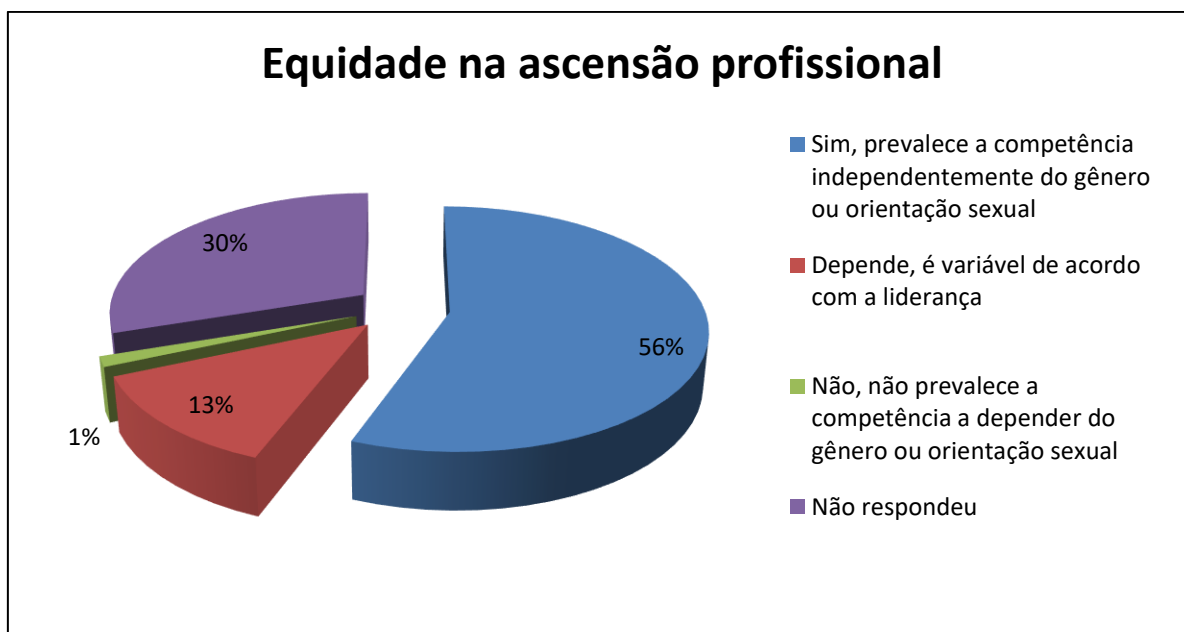


Figura 26. Distribuição percentual das respostas dos colaboradores referentes à possibilidade de ascensão profissional independentemente do gênero da Pesquisa de Diversidade realizada na Atento Brasil S/A em 2018. Fonte: Dados da pesquisa eletrônica realizada pela autora.

Nesta questão havia a possibilidade de inserir um comentário independente da resposta selecionada, mas apenas 8 colaboradores expressaram suas opiniões. A transcrição das interpretações pessoais dos respondentes em relação à possibilidade de ascensão profissional independentemente do gênero e/ou opção sexual está disponível no Apêndice L (p. 188).

A décima quarta pergunta do questionário era aberta e intentou conhecer a opinião dos colaboradores sobre as ações ou programas que a empresa poderia implementar para ter um ambiente de trabalho mais diverso. Do total de 956 colaboradores, 509 responderam escrevendo livremente o que acham necessário para que o tema da diversidade se torne uma prática comum e natural dentro das filiais da Atento S/A. A maior parte deles, 209 colaboradores, respondeu que é necessário haver mais treinamentos, palestras, seminários, reuniões, *rally's* e *workshops* sobre o assunto. Já 141 colaboradores acreditam que não são necessárias mais ações porque a empresa já realiza um bom trabalho atualmente neste aspecto, e 127 respondentes acreditam que faltam ações mais efetivas na empresa, que vai desde a ação individual (respeitar, parar de fazer comentários, agir com naturalidade e simpatia) até às ações corporativas (divulgar vagas e aumentar a contratação de pessoas LGBTI+, criar programas com psicólogos e serviço social, destinar banheiros específicos para as pessoas LGBTI+, criar comitês e grupos de apoio, criar

mais canais de informações e denúncias, criar formas de fiscalizar o preconceito, aumentar vagas de liderança para deficientes e público LGBTI+, criar campanhas como a “semana da diversidade” etc.). Além disto, 32 respondentes citaram que são necessários mais dispositivos de comunicação visual (vídeos institucionais, *spots*, *banners* etc.) para divulgar o tema na empresa (Figura 27).

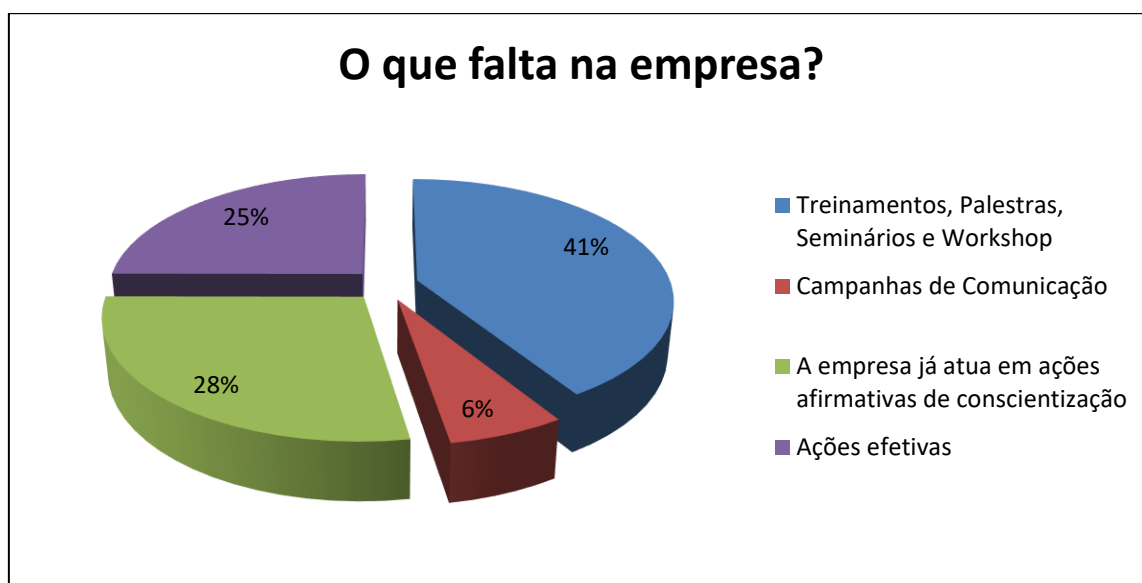


Figura 27. Distribuição percentual das respostas referentes às ações ou programas que a empresa poderia implementar para ter um ambiente de trabalho mais evoluído nas questões relacionadas a diversidade da Pesquisa de Diversidade realizada na Atento Brasil S/A em 2018.

Fonte: Dados da pesquisa eletrônica realizada pela autora.

O décimo quinto item do questionário tratou de abrir uma seção para comentários adicionais e optativos. Do total de 956 colaboradores, 155 expressaram suas ideias, sugestões e preocupações, a grande maioria ressaltando a importância da diversidade no ambiente corporativo e a importância desta pesquisa. A transcrição das opiniões pessoais dos respondentes está disponível no Apêndice K (pp. 182-187).

O *e-book* Diversidade, identidade, gênero e modos de existência em ambientes corporativos para líderes de autoria de Elaine Terceiro e Maria Regina Momesso (2019), criado como produto final dessa pesquisa está apresentado no Apêndice A (pp. 100-165).

5.2 Análise dos resultados

Os resultados foram analisados a partir das ideias foucaultianas e da análise discursiva francesa, a qual não tem um método rígido de orientação de análise, pois entende-se que o pesquisador vai construindo seus instrumentos analíticos de acordo com as demandas do tema em foco, portanto, conforme a demanda utilizamos os autores estudados nas referências da revisão da literatura. Os seguintes aspectos foram observados na análise dos resultados: a) a relação entre os conteúdos explícitos e implícitos do discurso; b) o silenciamento, temas sobre os quais o discurso cala; e, c) a seleção de intradiscursos, que tratam separadamente das visões da empresa, das minorias, e das não-minorias.

Quanto aos dados demográficos, identificamos que em relação à localização dos pesquisados, aproximadamente 70% dos colaboradores participantes estavam situados em cidades do Estado de São Paulo, tanto na capital paulista como nas regiões do ABC, interior e Santos, proporcionalmente coerente com a distribuição das filiais da empresa pesquisada, cuja predominância é maior na região sudeste, forte polo econômico do Brasil.

Apesar da forte presença de respondentes que moram na cidade de São Paulo (46,3%), e que teoricamente possuiriam um maior acesso à cultura e à informação, e, portanto, seriam mais culturalmente educados (visto que é uma das capitais mais evoluídas do país), não é possível inferir nesta pesquisa se a relação entre o preconceito ou a aceitação da diversidade na Atento é decorrente do fator geográfico. A cultura brasileira é plural e bastante diversificada, vivemos em um país miscigenado com uma cultura vasta e com crenças religiosas sincréticas. Não podemos excluir a evidente desigualdade socioeconômica, que influencia em diversos fatores que estão diretamente ligados à construção da cultura no indivíduo, tais como: acesso à educação, à saúde, ao saneamento e à segurança (Ciliato & Sartori, 2015). Além disso, é necessário evidenciar que no ambiente de trabalho pode existir um sentimento de mais emoções positivas em relação ao *endogrupo*, onde cada grupo forma um discurso justificador da discriminação que vai influenciar mais as formas indiretas de expressão dos preconceitos (Pereira, Torres & Almeida, 2003).

Em relação ao grau de escolaridade dos pesquisados, 46% relataram possuir graduação, por outro lado, apenas 2% dos respondentes relataram possuir cursos de pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e/ou doutorado). Estes dados demonstram a baixa absorção de acadêmicos pós-graduados no mercado corporativo brasileiro, mas também vão de encontro com a natureza do segmento da empresa pesquisada, que é de *contact center*, culturalmente identificada como

“oportunidade de primeiro emprego” pois oferece baixa remuneração salarial, com carga horária de 6 horas diárias.

Além do mais, os funcionários graduados da Atento, em sua maioria, possuem uma formação de modelo tecnicista devido à natureza dos cargos e funções, que é também o tipo mais comum oferecido nas Instituições de Ensino Superior (IES) nos dias atuais. Segundo Bittencourt (2010, p. 67), “no ideário tecnocrático de nossa sociedade” existe uma decadência do “cultivo de uma genuína formação pessoal e intelectual”, uma vez que este processo exige tempo e disciplina. A educação tecnicista é caracterizada pela legitimação do “utilitarismo vulgar”, que considera pertinente para a vida humana apenas a realização de estudos ou funções que tragam resultados materiais imediatos. A necessidade da sociedade tecnológica é a urgente de transmissão de conteúdos técnicos, e assim, o estudante perde sua capacidade psíquica de assimilar adequadamente tamanha quantidade de informações. Essa ausência de fundamentação filosófica incapacita os alunos (e cidadãos) de pensar criticamente a infraestrutura constituinte do seu meio cotidiano e eles se tornam “simples aparatos ideológicos de controle da subjetividade humana”, indivíduos disponíveis somente “para a realização de funções práticas verticalmente estabelecidas pelo sistema burocrático da sociedade”.

A natureza do segmento da empresa explica também o fato de que 57% dos respondentes têm idades entre 18 e 30 anos. Foi possível constatar também que existe uma baixa oportunidade de trabalho para pessoas com mais idade, afinal apenas 1% dos respondentes tinham idades acima de 55 anos, em relação aos aspectos geracionais, é possível então destacar um ponto de atenção para a ausência da diversidade etária.

A quantidade de filhos dos respondentes é outro fator que pode estar relacionado à faixa etária dos pesquisados, uma vez que 60% não possuem filhos (resultado de um público jovem muito grande), e dentre aqueles que possuem filhos, 38% possuem apenas um. Estes dados vão de encontro com os novos arranjos familiares do século XXI, observados no mundo todo. Além das transformações de natureza demográfica (como a diminuição da fecundidade e o envelhecimento da população), as de natureza social e cultural (o menor número de matrimônios, aumento das separações e atraso das uniões, conjuntamente com o novo papel da mulher na família e no trabalho, as quais tiveram importantes implicações nas relações de gênero) também contribuíram para uma diminuição significativa dos integrantes do núcleo familiar (Villa, 2012).

As revoluções que afetam as estruturas familiares e, conseqüentemente, a estrutura social da atualidade são: 1) revolução contraceptiva: na qual ocorre dissociação da sexualidade da reprodução; 2) revolução sexual: principalmente para as mulheres que passam a distinguir a

sexualidade do casamento; e, 3) revolução no papel social da mulher e nas relações de gênero tradicionais: onde a figura do “homem provedor” duela com o consolidado papel da “mulher cuidadora” (Villa, 2012).

Em coerência proporcional à quantidade de vagas existentes na Atento S/A, a maioria (52%) dos respondentes exercem cargos operacionais, no entanto, houve uma participação muito pequena de líderes (iniciando pelo cargo de supervisão até os altos cargos de superintendência), com participação de apenas 9% de respondentes do total da população pesquisada. Ressaltamos que os conflitos com a liderança são o maior índice de manifestações dos funcionários no canal interno de Ouvidoria, e como hipótese para a baixa participação, podemos inferir que, devido ao status de “autoridade do cargo”, talvez estes sujeitos não se percebam como integrantes da diversidade da empresa para participarem da pesquisa.

Ao adentrarmos a escolha da afirmação que melhor qualifica o conceito de Diversidade na visão dos pesquisados, entre as opções dadas apresentamos afirmações que correspondiam aos discursos da igreja, corporativo, político, religioso e/ou nenhuma das alternativas. Cabe esclarecer que a partir das ideias foucaultianas tem-se que:

A arqueologia busca definir não os pensamentos, as representações, as imagens, os temas, as obsessões que se ocultam ou se manifestam nos discursos; mas os próprios discursos, enquanto práticas que obedecem a regras. Ela não trata o discurso como documento, como signo de alguma coisa, como elemento que deveria ser transparente, mas cuja opacidade importuna é preciso atravessar frequentemente para reencontrar, enfim, aí onde se mantém a parte, a profundidade do essencial; ela se dirige ao discurso em seu volume próprio, na qualidade de monumento. Não se trata de uma disciplina interpretativa: não busca um “outro” discurso mais oculto. Recusa-se a ser “alegórica” (Foucault, 2009, p. 159).

A intenção é de investigar a regularidade dos enunciados e a descrição dos fatos os quais se encontram em seus arquivos. A preocupação em expor a formação discursiva revela que, segundo a análise foucaultiana, os discursos e saberes configuram históricos que devem ser expostos e compreendidos (Azevedo, 2013).

Na Pesquisa de Diversidade realizada na Atento S/A em 2018, 32,7% dos respondentes escolheram o discurso corporativo “respeitar as diferenças dos outros, somos todos diversos”, utilizado amplamente em todas as comunicações internas da empresa, na sequência, 27,2% dos colaboradores escolheram o discurso político “todos os seres humanos nascem livres e iguais

em dignidade e direitos, são dotados de razão e consciência e devem agir em relação uns aos outros com espírito de fraternidade”, referentes à quinta pergunta do questionário. Um dos objetivos deste estudo era entender à quais discursos de verdade os colaboradores da empresa se identificariam, ou seja, como o meio e seus dispositivos linguísticos no qual o sujeito está inserido poderiam interferir na constituição de seu saber, remetendo-nos a trilogia ser-saber, ser-poder e ser-ética, como nos traz os estudos de Michael Foucault (1979). É possível inferir, portanto, que o discurso corporativo tem relação com a construção da “verdade” sobre diversidade no ambiente corporativo, compreendendo que neste caso, as relações de poder estão imbricadas e, sendo o poder circular e operatório, traz efeitos de poder, que foram produzidos para a constituição de subjetividades sobre o tema diversidade, atuando diretamente nas práticas e na ética do próprio indivíduo.

No entanto, é fato comumente observado que as publicações realizadas por meio dos movimentos e institutos que apoiam as empresas e que as publicações das mídias e os conteúdos produzidos nos programas de diversidade das empresas, não aprofundam para a questão da educação em sexualidade e modos de existência. Contudo, estes apenas abarcam as questões da diversidade, do respeito, da inclusão, dos grupos identitários, da saúde e da prevenção, o que certamente já é mais efetivo do que eram em décadas anteriores, mas são ainda rasos para a subjetividade do ser e os efeitos de sentido de seus discursos. Na mesma prerrogativa, Saraiva e Irigaray (2009) acrescentam:

Em linhas gerais, os discursos empresariais – no plural, porque atuam em múltiplos níveis e em diferentes frentes – difundem uma nova visão de organização, tratando de aspectos díspares e, ao mesmo tempo, complementares, na tessitura de uma visão de cidadão (mais do que de empregado), e da comunidade (mais do que da empresa), em busca de legitimidade. Essa procura de legitimidade por meio da adoção de práticas organizacionais é discutida por várias correntes teóricas, entre as quais o neoinstitucionalismo (p. 338).

Quando perguntados sobre as práticas do programa de diversidade da empresa e a promoção de uma cultura de respeito e igualdade tanto no local de trabalho como na comunidade do entorno (sexta questão), 78,6% (a grande maioria), respondeu que realmente acredita que a diversidade é praticada pela Atento S/A. Porém, nos comentários dos colaboradores, é possível perceber o aparecimento do intradiscursos. De acordo com o Respondente 782, “Até a parte em que não afeta o retorno financeiro dela, sim, ela coloca em

prática. Internamente, a empresa cultua a promoção da diversidade, apesar de considerar que é uma necessidade disfarçada de princípio. Entretanto, a empresa aceita prestar serviço terceirizado para empresas em que o dono faz declarações polêmicas contra a comunidade LGBTI+, por exemplo” (Apêndice D, p. 171). Evidencia-se aqui a discordância do respondente com a postura do enunciador do discurso (empresa), entendendo o discurso de práticas de diversidade conectado a fatores econômicos, para fins de imagem e reputação, e não como um valor genuíno, tampouco praticado junto a sua cadeia de valor. Já o Respondente 664 destaca, “Entretanto, a liberdade exagerada acaba limitando os direitos de alguns” (Apêndice D, p. 171). Aqui é possível perceber que o programa de diversidade da empresa não foi bem compreendido pelo respondente, ou seja, o sujeito não entendeu que o programa é sobre tratar de fato as diferenças com equidade também pelas não-minorias.

Quanto à opinião dos respondentes sobre o respeito à diversidade, através de práticas de não discriminação no recrutamento, na contratação, nas condições de trabalho, nos benefícios, no respeito à privacidade e no tratamento de situações de assédio, independentemente de seu gênero ou orientação sexual (referente à sétima questão), 64% responderam que o respeito ao diverso prevalece, no entanto, 21% dos respondentes silenciaram-se, não respondendo a questão. Estes dados revelam que a maioria dos funcionários possui uma visão bastante positiva com relação à diversidade na empresa Atento S/A.

Saraiva e Irigaray (2009) comentam que na organização, geralmente, se disseminam discursos que procuram construir uma nova realidade, que superam os limites capitalistas cotidianos, e se transformam em um espaço de afeto, algo a ser “amado” pelos empregados. No entanto, a análise de comentários individuais dos respondentes nos permite vislumbrar certa irritação da manutenção da diversidade no ambiente de trabalho. Respondente 761: “Não, já vi supervisor(a) que dá preferência na contratação de negros e gays, ou seja, houve discriminação no ato da contratação” (Apêndice E, p. 172). Novamente é possível perceber que existe uma falta de compreensão sobre o que é o acolhimento e respeito à diversidade.

No que se refere às práticas que proporcionam um ambiente positivo e afirmativo para funcionários LGBTI+ (oitava questão), 72,5% dos respondentes percebem práticas para um ambiente afirmativo LGBTI+, mas 22,1% dos colaboradores optaram por não responder. Tal como nas respostas da questão anterior, a maioria dos funcionários da Atento S/A possuem uma impressão e/ou vivência bastante positiva com relação à diversidade no ambiente de trabalho. Entretanto, através da análise do comentário de um respondente é possível contestar se as condições de trabalho são individualmente e subjetivamente afirmativas e positivas. Respondente 30: “A inclusão existe, porém, as medidas afirmativas para que os funcionários

LGBTI+ trabalhem confortavelmente ainda é falho em especial nas áreas de operações de voz receptiva. Necessário um trabalho de base para a liderança e demais colaboradores” (Apêndice F, p. 173). Neste caso o colaborador problematiza a falta de treinamento tanto da liderança como dos colaboradores no ambiente de trabalho. O implícito pressuposto nesse fragmento nos aponta para a existência de tratamento discriminatório e de estigmatização.

Fleury (2000) adverte que a diversidade se relaciona ao respeito à individualidade e ao seu reconhecimento, na forma pela qual os indivíduos se percebem (suas identidades visíveis e invisíveis). A empresa Atento S/A preconiza como diretrizes de Responsabilidade Social, em seus materiais divulgados internamente, por meio de comunicados: 1) o combate e mitigação do trabalho infantil e condições análogas ao trabalho escravo e/ou compulsório; 2) a valorização dos princípios de igualdade e respeito com todos os públicos e apoio a diversidade e dignidade nas relações entre as pessoas; e, 3) o desenvolvimento e capacitação de profissionais para a melhoria contínua das condições do ambiente de trabalho, estabelecendo relações pautadas por cordialidade e orientadas por aspectos técnicos e profissionais. Contudo, a formalização de políticas não é condição suficiente para sua efetividade, podem constituir-se apenas como discursos empresariais, visando a atração, a retenção de talentos e a projeção de uma imagem socialmente responsável.

Com relação aos treinamentos de funcionários e gestores para a conscientização e o respeito dos direitos LGBTI+ (nona pergunta do questionário), 40,5% dos respondentes confirmaram sua participação em algum treinamento sobre diversidade, 34,9% responderam que nunca participaram, e 24,6% dos colaboradores optaram por não responder. Apesar das respostas estarem bem distribuídas entre as 3 opções, observa-se a insatisfação quanto à qualidade dos treinamentos. Respondente 780: “Há diversas campanhas, programas e políticas que abordam o tema da Inclusão de LGBTI+ na empresa, mas falta treinamento, sobretudo voltado à Liderança para atuar de forma mais inclusiva e consciente no ambiente de trabalho” (Apêndice G, pp. 174-176). O implícito pressuposto nesse fragmento nos aponta para a existência de tratamento inadequado por parte da liderança para a inclusão de minorias, no tocante a LGBTI+, apesar de estímulos à diversidade no ambiente de trabalho, o que pode sugerir ausência de equidade de tratamento.

No quesito preparo da liderança para a gestão de pessoas diversas, incluindo LGBTI+ (décima pergunta do questionário), uma grande porcentagem (59,7%) acredita que seus líderes estão bem preparados para gerenciar pessoas diversas, apenas 13,6% acham que não, e uma porcentagem considerável de colaboradores (26,7%) optaram por não responder a questão. Outra vez, é possível notar a impressão positiva dos funcionários em relação à diversidade no

ambiente corporativo da Atento S/A, fato este, que sugere um discurso humanizado e atual no que se refere à diversidade no ambiente de trabalho.

Sobre o canal de Ouvidoria para denúncias de discriminação (décima primeira questão), nos chama a atenção o fato de que 24% dos pesquisados desconhecem qualquer canal de denúncias da empresa. No entanto, este resultado pode estar diretamente relacionado com as respostas da décima segunda questão, uma vez que 63% dos colaboradores informaram que nunca sofreram qualquer discriminação em função de sua orientação sexual ou identidade de gênero no ambiente de trabalho.

Dentre os respondentes que conhecem e já utilizaram o serviço de Ouvidoria da Atento S/A, o Respondente 365 comenta “A confidencialidade não é garantida, gerando insegurança de quem reclama frente ao risco de retaliação e exposição. Algumas vezes quem responde à reclamação é o próprio denunciado” (Apêndice I, p. 179). A invisibilidade do canal pode pressupor uma manobra de silenciamento da empresa, fomentando a homogeneidade. O fragmento nos aponta o ceticismo e o descrédito para a efetiva resolutividade das manifestações, o que gera maior prejuízo às minorias e contrapõe o discurso do enunciador para um ambiente de trabalho de respeito e dignidade. Outro pressuposto é de que só sente discriminação quem é de fato minoria, desta forma, se a grande maioria da empresa não é LGBTI+ ou tem medo de retaliação, podem negar ou tratar de forma “naturalizada” qualquer ação discriminatória sofrida, como um mecanismo de defesa.

Com relação à igualdade nas condições de ascensão para o crescimento profissional, independentemente do gênero e/ou orientação sexual (décima terceira pergunta do questionário), 56% dos colaboradores concordam que prevalece a competência para a ascensão profissional, porém uma grande porcentagem (30%) não respondeu. Nos comentários dos colaboradores, destacamos a opinião do Respondente 707: “Bem, pelo que dá pra ver a maioria dos líderes são homens e heteros...” (Apêndice L, p. 188). O implícito pressuposto nos leva a refletir sobre os 56% que concordaram com a afirmação de igualdade, contradizendo o fragmento descrito, presumindo que quando a mulher sobrevive num ambiente sexista, ela reproduz, por vezes, o mesmo padrão de comportamento sexista, sustentando o comportamento hegemônico social.

As questões 14 e 15 tratam de comentários dos pesquisados sobre oportunidade de melhoria ao programa de diversidade da empresa, onde 41% dos colaboradores sugerem mais treinamentos sobre o tema, e 28% acreditam que a empresa já realiza um bom trabalho no que se refere à diversidade no ambiente de trabalho. Aqui, novamente se faz presente um pressuposto hegemônico do discurso empresarial da perspectiva que associa as ações de

comunicação, um processo de engenharia organizacional, alinhando a organização ao humanitário e moderno (pelo menos no nível retórico).

Um aspecto bastante importante notado em diversas questões foi a ausência de respostas. Nas questões 1 a 6, em sua maioria de cunho demográfico, as abstenções variaram entre 4,1% a 15,2%. Já nas questões que envolviam o tema diversidade, houve uma maior e significativa abstenção, entre 21% e 30%, este último observado na questão 13, relacionada à igualdade nas condições de ascensão para o crescimento profissional, independentemente do gênero e/ou orientação sexual na empresa. Este silenciamento pode estar relacionado a diversos fatores, admitimos o desinteresse dos colaboradores pesquisados sobre determinadas questões, seu desconhecimento sobre determinada questão ou seu receio de se posicionar (resignação), uma vez que se trata de uma análise pessoal e crítica sobre a empresa em que trabalha.

A partir da análise dos resultados percebe-se que a empresa adota práticas em consonância ao padrão de mercado que visa legitimar seu papel socialmente responsável, incluindo as minorias e este discurso é absorvido e “percebido” pela grande maioria de seus funcionários que apresentaram altas porcentagens de visibilidade e práticas de diversidade no ambiente corporativo da Atento S/A. No entanto, a implementação desses discursos junto a alguns de seus interlocutores não demonstra efetividade, mesmo que mediante aos compromissos assumidos em códigos de ética e conduta, movimentos, organizações e coletivos. Tão constatação se deve ao fato de que, foi possível observar, a existência de preconceitos hegemônicos que necessitam ser tratados com profundidade, através de um programa que incorpore a amplitude da sexualidade humana, de forma a educar sua população interna primeiramente, seus líderes, e posteriormente, sua cadeia de valores.

Se os colaboradores não se sentem seguros para tratar efetivamente de questões relativas à discriminação e não percebem a equidade de tratamento e oportunidades no ambiente de trabalho, silenciam-se, e na medida em que os líderes se excluem do tema, a empresa não possui um real diagnóstico de sua condição, o que coloca em xeque seu programa e seu discurso de estímulo à diversidade, que passa de uma inclusão legítima para um estado de benevolência com as minorias, desrespeitando suas particularidades e suas subjetividades intrínsecas (Saraiva & Irigaray, 2009).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho objetivou identificar e refletir sobre as práticas educativas, discursivas e ações adotadas no mundo corporativo sobre diversidade, identidade, gênero e modos de existência voltadas à educação dos líderes em ambiente organizacional. Foram realizadas pesquisas bibliográficas e de campo, configurando-se enquanto pesquisa quantitativa e qualitativa, no qual se utilizou um questionário com quinze questões, cuja população de 956 respondentes/colaboradores representou uma empresa multinacional com diversas filiais distribuídas em todo o Brasil. Para a análise dos dados coletados utilizou-se tanto análise de frequências ligada a abordagem quantitativa quanto as técnicas que pautam a análise do discurso, a qual, que têm sua base epistemológica na abordagem qualitativa.

A história de quem somos e de como chegamos onde estamos é tecida na interação com o mundo externo, do qual participam hoje os meios de comunicação de massa somada, as telecomunicações e as novas tecnologias digitais que são os meios pelos quais a informação circula e chega até nós, inclusive, no ambiente de trabalho (Moura, 2010). Portanto, a qualidade da informação para formação de líderes sobre sexualidade, diversidade e modos de existência se faz fundamental para que os discursos e as “verdades” não atuem antes da competência do indivíduo. Os principais resultados deste estudo mostram que a Atento S/A, adota práticas em consonância ao padrão de mercado que visa legitimar seu papel socialmente responsável, incluindo as minorias, e seu discurso empresarial. Neste sentido, também, constatou-se que este discurso é absorvido, “percebido” e incorporado pela grande maioria de seus funcionários.

No entanto, a efetuação desses discursos junto a alguns de seus interlocutores não demonstra efetividade, mesmo quando expressos em políticas organizacionais, são pouco observados, havendo dissonância entre o discurso do enunciador (empresa) e as práticas efetivas dentro do ambiente corporativo. O alto índice de não participação e abstenção/silenciamento dos participantes revelaram que as práticas organizacionais, de certa forma, ainda produzem o medo, vergonha, a culpa, a censura e o preconceito a pessoas LGBTI+ na empresa. A invisibilidade de algumas minorias pode refletir a interiorização do estigma, “os segmentos ‘invisíveis’ provavelmente se escondem para continuar empregados, silenciando sobre discriminações e se excluindo de temas que possam ressaltar as diferenças” (Saraiva & Irigaray, 2009).

Para a definição do conceito de diversidade, o discurso escolhido pela maior parte dos participantes foi o discurso corporativo construído pela empresa através das campanhas de comunicação da área de Responsabilidade Social, “respeitar as diferenças do outro, somos todos

diversos“, essa questão nos remeteu mais uma vez para os apontamentos de Michel Foucault em “A ordem do discurso” (2007), no qual o autor questiona como se dá os procedimentos de controle discursivos dentro da sociedade, de que a ninguém é dado o direito de dizer, sem entrar em dada ordem discursiva de determinada comunidade. No caso em questão, fazemos aqui referência ao discurso utilizado pela empresa, e inconscientemente assimilado pelos funcionários, como forma de apropriar-se do código do ambiente corporativo.

Observamos ainda, o alto índice de abstenções e/ou silenciamentos, além das respostas negativas no que se refere à questão da participação dos colaboradores da pesquisa em práticas e treinamentos sobre o tema Diversidade na empresa, que somados, representam quase 60% dos respondentes, justificando a necessidade da criação do *e-book* “Diversidade, identidade, gênero e modos de existência em ambientes corporativos para líderes” (Terceiro & Momesso, 2019) como produto final dessa pesquisa. O *e-book* abarca questões não só relativas ao respeito à diversidade e esclarecimentos sobre os grupos minorizados, mas abre também um espaço de diálogo das subjetividades para reflexão dos sujeitos implicados nesse processo, e principalmente, preconiza a transformação discursiva do líder, além da educação linguística e de comunicação daqueles que farão parte de seu time.

Justamente, talvez por esta ausência de compreensão aprofundada sobre a sexualidade humana e sobre as subjetividades dos indivíduos, identificamos neste estudo diversos comentários dos participantes com apontamentos sobre preconceitos e discriminações praticados pelos colaboradores da empresa. Para que a situação se modifique, é preciso inicialmente entender a nossa sexualidade e a nossa subjetividade, nossas ações para a construção de si, para que posteriormente e, a partir deste entendimento, compreendamos a nossa relação com o outro, com os cuidados de si e do outro, especialmente em se tratando de líderes de equipes em ambientes organizacionais, que têm a chance de criar discursos e “verdades”, uma vez que estão posicionados em cargos de liderança. Torna-se então, de suma importância a construção de um processo de educação em sexualidade e diversidade para um ambiente corporativo mais inclusivo.

Paulo Freire (2016) argumenta “o que a tolerância autêntica demanda de mim é que respeite o diferente, seus sonhos, suas ideias, suas opções, seus gostos, que não o negue só porque é diferente” não exigindo que haja concordância ou estima/apreciação, a tolerância legítima exige apenas que se aprenda, que se experimente o diferente.

A diversidade, ao final, nos propõe refletirmos sobre nossas posições absolutas, que por vezes nos tornam intolerantes. O papel de um líder inclusivo na atualidade deve ser também o de um agente educacional dentro do contexto organizacional, exigindo que ele crie e forme um

ambiente seguro psicologicamente para que seus colaboradores tenham condições de expressar suas identidades, subjetividades e modos de existência, desempenhando suas atribuições de forma plena, criativa e saudável.

REFERÊNCIAS

- Alves, A. C. F., & Alves, A.K.S. (2013). *As trajetórias e lutas do movimento feminista no Brasil e o protagonismo social das mulheres*. Trabalho apresentado ao IV Seminário CETROS Neodesenvolvimentismo, Trabalho e Questão Social, (pp. 113-121). Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, CE. Recuperado de: http://www.uece.br/eventos/seminariocetros/anais/trabalhos_completos/69-17225-08072013-161937.pdf
- Alves, M., & Galeão-Silva, L. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE - Revista de administração de empresas*, 44(3), 20-29. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v44n3/v44n3a03.pdf>
- Aranha, Maria Salete Fábio. (1995). Integração social do deficiente: análise conceitual e metodológica. *Temas em Psicologia*, 3(2), 63-70. Recuperado de: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-389X1995000200008&lng=pt&tlng=pt
- Araújo, M. F. (2002). Amor, casamento e sexualidade: velhas e novas configurações. *Psicologia Ciência e Profissão*, 22(2), 70-77. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932002000200009>
- Assembleia Geral da ONU. (1948). "*Declaração Universal dos Direitos Humanos*" (217 [III] A). Paris, França. Recuperado de <http://www.un.org/en/universal-declaration-human-rights/>
- Azevedo, S. D. R. (2013). Formação discursiva e discurso em Michel Foucault. *Revista Filogênese*, 6 (2), 148-162. Recuperado de: <https://www.marilia.unesp.br/Home/RevistasEletronicas/FILOGENESE/saraazevedo.pdf>

- Bandeira, L. M., & Oliveira, E. M. D. (1990) *Trajetória da produção acadêmica sobre as relações de gênero nas ciências sociais*. Trabalho apresentado ao XIV Encontro Anual da Anpocs, GT 11 - A transversalidade do gênero nas Ciências Sociais, (pp. 1-27). Caxambu: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Ciências Sociais. Recuperado de: <https://anpocs.com/index.php/encontros/papers/14-encontro-anual-da-anpocs/st-1/st111/6903-lourdesbandeira-trajetoria/file>.
- Beauvoir, S. (1975). *O segundo sexo: a experiência vivida*, (Vol. 2) (4a ed.) (Sergio Milliet Trad.). São Paulo/Rio de Janeiro: Difusão Europeia do Livro.
- Bento, C. (2018, 14 de agosto). *Políticas de diversidade nas empresas e a igualdade racial*. [matéria extraída do site do CEERT – Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades]. Recuperado de: <https://ceert.org.br/noticias/direitos-humanos/22663/politicas-de-diversidade-nas-empresas-e-a-igualdade-racial>
- Bento, M. A. D. S., & Carranço, F. (Orgs.) (2017). *Diversidade nas empresas & equidade racial*. São Paulo, SP: CEERT.
- Bittencourt, R.N. (2010). A Filosofia diante do tecnicismo da sociedade de informação. *Revista Espaço Acadêmico*, 10(111), 61-70. Recuperado de: <http://www.periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/9438>
- Bulgarelli, R. (2008). *Diversos somos todos*. São Paulo: Cultura.
- Butler, J. (2009). Inversões sexuais. In Passos, I. C. F. (Org.). *Poder, normalização e violência: incursões foucaultianas para a atualidade* (pp. 91-108). Belo Horizonte, MG: Autêntica.
- Butler, J. (2015). *Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade* (9a ed.). Rio de Janeiro, RJ: Civilização Brasileira.
- Cabral, J. T. (1995). *Sexualidade no mundo Ocidental*. Campinas, SP: Papirus.

- Camargo, S. A. P., & Neto, L. F. S. (2017). Sexualidade e gênero. *Revista da Faculdade de Ciências Médicas*, 19(4), 165-166. Recuperado de: <https://doi.org/10.23925/1984-4840.2017 v19i4a1>
- Cappellin, P. (2008). As desigualdades impertinentes. *Revista Gênero*, 9(1), 89-126. Recuperado de: <https://ieg.ufsc.br/admin/downloads/artigos/27042011-1233388artigo5cappellinpaola.pdf>
- Cappellin, P., & Giffoni, R. (2007). As empresas em sociedades contemporâneas: a responsabilidade social no Norte e no Sul. *Caderno CRH*, 20(51), 419-435. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-49792007000300004>
- César, M. R. A. (2009). Gênero, Sexualidade e educação: notas para uma “epistemologia”. *Educar em Revista*, 35, 37-51. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-40602009000300004>
- Chauí, M. (1984). *Repressão sexual: essa nossa (des)conhecida*. São Paulo, SP: Brasiliense.
- Ciliato, F. L. G., & Sartori, J. (2015). Pluralidade cultural: os desafios aos professores em frente da diversidade cultural. *Revista Monografias Ambientais – REMOA*, 14, 65-78. Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/ea60/8457c6ebd54958a6ba54e2b9aef388a6d8a3.pdf>
- Connel, R., & Pearce, R., (2015). *Gênero - Uma Perspectiva Global*. São Paulo, SP: NVersos
- Crocco, L., Telles, R., Goia, R. M. (Coord.), Rocha, T., & Strehlau, V. I. (2006). *Marketing: perspectivas e tendências*. São Paulo, SP: Saraiva.
- D'Abreu, L. C. F. (2012). A construção social do gênero. *Revista Estudos Feministas*, 20(2), 587-589. Recuperado de: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-026X2012000200020&lng=en&tlng=pt

- Desidério R. (Org.). (2016). *Sexualidade, educação e mídias: novos olhares, novas práticas*. Londrina, PR: Eduel.
- Figueiró, M. N. D. (1999). *Educação sexual no dia a dia: 1ª Coletânea*. Londrina, PR: Moriá Gráfica e Editora Ltda.
- Figueiró, M. N. D. (2001). *Educação Sexual: retomando uma proposta, um desafio* (2. ed.). Londrina, PR: UEL.
- Figueiró, M. N. D. (2004). O professor como educador sexual: interligado formação e atuação profissional. In Ribeiro, P. R. M. (Org.). *Sexualidade e educação: aproximações necessárias* (pp. 115-183), São Paulo, SP: Arte & Ciência.
- Fleury, M. T. L. (2000). Gerenciando a diversidade cultural: experiência de empresas brasileiras. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 40(3), 18-25. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a03>
- Foucault, M. (1979). *Microfísica do poder* (4a ed.) (Roberto Machado Trad.). Rio de Janeiro, RJ: Edições Graal.
- Foucault, M. (1988). *História da sexualidade I: a vontade de saber*. Rio de Janeiro, RJ: Graal.
- Foucault, M. (1997). *A história da sexualidade 1. A vontade de saber* (12. ed.) (M. T. da C. Albuquerque e J. A. G. Albuquerque Trad.). Rio de Janeiro, RJ: Graal.
- Foucault, M. (1999). *Estética, ética e hermenêutica* (Obras Essenciais Vol. 3) (A. Gabilondo Trad.). Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Foucault, M. (2000). *Um diálogo sobre el poder y otras conversaciones* (7a ed.) (M. Morey Trad.). Madrid, España: Alianza.
- Foucault, M. (2003). *A história da sexualidade*. Rio de Janeiro, RJ: Graal.
- Foucault, M. (2004). In M. B. Motta (Org.), *Ditos e escritos V: ética, sexualidade, política* (E. Monteiro e I. A. D. Barbosa Trad.). Rio de Janeiro, RJ: Forense Universitária.

- Foucault, M. (2009). *A Arqueologia do Saber* (7a ed.) (Luiz Felipe Baeta Neves Trad.). Rio de Janeiro: Forense Universitária.
- Foucault, M. (2010). *História da sexualidade 1: a vontade de saber* (Albuquerque, G. D. e Albuquerque M. T. C. Trad.). Rio de Janeiro, RJ: Graal.
- Foucault, M. (2012). *A ordem do discurso, aula inaugural no Collège de France, pronunciada em 2 de dezembro de 1970* (L. F. A. Sampaio Trad.). São Paulo, SP: Edições Loyola.
- Freire, P. (2016). *Pedagogia da tolerância*. São Paulo, SP: Editora Paz e Terra.
- Freud, S. (1970-1977). *Edição Standard brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud*. Rio de Janeiro, RJ: Imago Editora.
- Guedes, M. E. F. (1995). Gênero, o que é isso? *Psicologia: Ciência e Profissão*, 15(1-3),4-11.
Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-98931995000100002>
- Gohn, M. D. G. (2008). *O protagonismo da sociedade civil: movimentos sociais, ONGs e redes solidárias* (2a ed.). São Paulo, SP: Cortez.
- Gohn, M. D. G. (2011). Movimentos Sociais na Contemporaneidade. *Revista Brasileira de Educação*, 16(47), 333-351. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v16n47/v16n47a05.pdf>.
- Goldenberg, F. (2018). *Transexuais encontram dificuldades para o acesso à educação e trabalho*. [matéria extraída do site do Humanista: Jornalismo e Direitos Humanos].
Recuperado de: <https://www.ufrgs.br/humanista/2018/01/15/transexuais-encontram-dificuldades-para-o-acesso-a-educacao-e-trabalho/>
- Gomes, R. (2015). *Mercado de trabalho ainda é hostil à população LGBT*. [matéria extraída do site da Rede Brasil Atual]. Recuperado de:
<https://www.redebrasilatual.com.br/trabalho/2015/05/mercado-de-trabalho-brasileiro-ainda-e-hostil-a-populacao-lgbt-indica-estudo-170/>

Grupo Gay da Bahia (2018). *População LGBT morta no Brasil - Relatório GGB 2018*.

[matéria extraída do blog do Grupo Gay da Bahia - GGB]. Recuperado de:

<https://grupogaydabahia.files.wordpress.com/2019/01/relat%C3%B3rio-de-crimes-contra-lgbt-brasil-2018-grupo-gay-da-bahia.pdf>

Gunenber, N. (2019). *Noruega: exemplo de políticas públicas para a igualdade de gênero*.

[matéria extraída do site da revista Carta Capital]. Recuperado de:

<https://www.cartacapital.com.br/justica/noruega-exemplo-de-politicas-publicas-para-a-igualdade-de-genero/>.

Hafer, J. C., & Martin, T. N. (2006). Job involvement or affective commitment: A sensitivity analysis study of apathetic employee mobility. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 8(1), pp. 2-19. Recuperado de: [http://](http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.538.8485&rep=rep1&type=pdf)

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.538.8485&rep=rep1&type=pdf>

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.538.8485&rep=rep1&type=pdf>

Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: a meta-analytic review of team demography. Review Article. *Journal of Management*, 33(3), 987-1015. Recuperado de:

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206307308587>

<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206307308587>

Hunt, V.; Layton, D., & Prince, S. (2015). *A importância da Diversidade*. McKinsey & Company. [matéria extraída do site <https://www.mckinsey.com>]. Recuperado de:

<https://www.mckinsey.com/%20business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters/pt-br>

ILGA (2019). *Sexual orientation laws*. [Map]. Geneva, Switzerland: ILGA. Recuperado de:

<https://ilga.org/maps-sexual-orientation-laws>

- Kimmel, M. (1998). A produção simultânea de masculinidades hegemônicas e subalternas. *Horizontes Antropológicos*, 4(9), 103-117. Recuperado de:
<http://dx.doi.org/10.1590/S0104-71831998000200007>
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. (2001). *Fundamentos metodologia científica* (4a ed.) São Paulo: Atlas.
- Lauretis, T. D. (1994). A tecnologia de gênero. In Hollanda, H. B. D. (Org.). *Tendências e Impasses – O feminismo como crítica da cultura*. Rio de Janeiro, RJ: Rocco.
- Lopes, G.; Maia, M. (1993). Desinformação sexual entre gestantes adolescentes de baixa renda. *Revista Sexologia*, 2(1), 30-33.
- Lounsbury, M., & Crumley, E. T. (2007). New practice creation: an institutional perspective on innovation. *Organization Studies*, 28(7), 993-1012. Recuperado de:
<https://doi.org/10.1177/0170840607078111>
- Louro, G. L. (1999). *Gênero, sexualidade e educação* (16a ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Louro, G. L. (2003). *Gênero, sexualidade e educação. uma perspectiva pós-estruturalista* (Vol. 1) (5a ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Löwy, M. (2008). O romantismo revolucionário dos movimentos de maio de 1968. *Margem Esquerda*, 11, São Paulo: Boitempo.
- Madalozzo, R. et.al (2016). *Vieses inconscientes, equidade de gênero e o mundo corporativo: lições da oficina “vieses inconscientes”*. [E-book]. São Paulo: Recuperado de:
<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/servicos/assets/consultoria-negocios/2016/vieses-inconscientes-16.pdf>
- Maia A. C. B., & Ribeiro, P. R. M. (2011). Educação sexual: princípios para ação. *Doxa - Revista Paulista de Psicologia e Educação*, 15(1), 41-51. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/11449/124985>

- Martins, C. (2011). *População negra do Brasil movimenta R\$ 673 bilhões por ano*. [matéria extraída do site da Revista Exame]. Recuperado de:
<https://exame.abril.com.br/marketing/populacao-negra-do-brasil-movimenta-r-673-bilhoes-por-ano/>
- Medeiros, A. M. (2015). *Breve História dos Movimentos Sociais no Brasil*. [matéria extraída do site Sabedoria Política]. Recuperado de:
<https://www.sabedoriapolitica.com.br/products/breve-historia-dos-movimentos-sociais-no-brasil/>
- PUC-Rio. *O movimento homossexual no Brasil*. [documento extraído da PUC-Rio].
 Recuperado de: https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/13134/13134_3.PDF
- Melucci, A. (1996). *Challenging Codes: Collective Action in the Information Age*.
 Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Mendes, E.G. (2006). A radicalização do debate sobre inclusão escolar no Brasil. *Revista Brasileira de Educação*, 11(33), 387-405. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v11n33/a02v1133>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research & application*. London, UK: Sage Publications.
- Michetti, M. (2017). O discurso da diversidade no universo corporativo: “institutos” empresariais de cultura e a conversão de capital econômico em poder político. *Contemporânea – Revista de Sociologia da UFSCar*, 7(1), 119-146. Recuperado de:
<http://doi.editoracubo.com.br/10.4322/2316-1329.029>
- Millett, K. (1970). *Sexual Politics*. New York, United States: Columbia University Press.
- Morsch, C. (2013). *Equidade de gênero nas empresas: por uma economia mais inteligente e por direito*. [matéria extraída do site do Instituto Ethos]. Recuperado de:

<https://www.ethos.org.br/cedoc/equidade-de-genero-nas-empresas-por-uma-economia-mais-inteligente-e-por-direito/#.Xf5eYEdKiug>

Moura, A. (2010). *Apropriação do telemóvel como ferramenta de mediação em mobile learning: estudos de caso em contexto educativo*. Tese de Doutorado. Braga: Universidade do Minho. Recuperado de: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/13183>

Naciones Unidas (2012). *Nacidos Libres e Iguales: Orientación sexual e identidad de género en las normas internacionales de derechos humanos*. [documento extraído do site do Alto Comissariado das Nações Unidas para os Direitos Humanos]. Recuperado de: http://acnudh.org/load/2013/02/BornFreeAndEqual LowRes_SP.pdf

Nardi, H. C. (2006). Youth subjectivity and sexuality in the brazilian cultural and educational context. *Journal of Gay and Lesbian Issues in Education*, 3(2-3), 127-133. Recuperado de: https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1300/J367v03n02_14

Nkomo, S. M., & Cox Jr., T. (1999). *Diversidade e identidade nas organizações*. São Paulo, SP: Atlas.

Oliveira, G. S. D. (2010). Construção, negociação e desconstrução de identidades: do movimento homossexual ao LGBT. *Cadernos Pagu*, 34, 373-381. Recuperado de: <https://doi.org/10.1590/S0104-83332010000100015>

Oliveira, F. (2016). *Por que o Irã aceita a transexualidade?* [Matéria extraída do site Blasting News Brasil]. Recuperado de: <https://br.blastingnews.com/mundo/2016/07/por-que-o-ira-aceita-a-transexualidade-001002921.html>

Oliveira, F. (2017). *Precisamos falar sobre a invisibilidade lésbica*. [Matéria extraída do site Blasting News Brasil]. Recuperado de: <https://br.blastingnews.com/sociedade-opinioao/2017/05/precisamos-falar-sobre-a-invisibilidade-lesbica-001671377.html>

- Oliveira-Cruz, M. F. (2017). Representações do feminino na publicidade: estereótipos, rupturas e deslizos. *Chasqui - Revista Latinoamericana de Comunicación*, 134, 181-200. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5974561.pdf>
- Ongori, H. (2007). A review of the literature on employee turnover. *Africa Journal of Business Management*, 1(3), 49-54. Recuperado de: https://academicjournals.org/article/article1380537420_Ongori.pdf
- ONU Mulheres (2018). *ONU Mulheres defende investimentos públicos e privados em igualdade de gênero para aumentar participação de meninas e mulheres em Ciência e Tecnologia*. [Matéria extraída do site ONU Mulheres]. Recuperado de: <http://www.onumulheres.org.br/noticias/onu-mulheres-defende-investimentos-publicos-e-privados-em-igualdade-de-genero-para-aumentar-participacao-de-meninas-e-mulheres-em-ciencia-e-tecnologia/>
- Osório, L. C. (1992). *Adolescente hoje* (2a ed.). Porto Alegre: Artes Médicas.
- Pereira, C.; Torres, A. R.R., & Almeida, S. T. (2003). Um estudo do preconceito na perspectiva das representações sociais: análise da influência de um discurso justificador da discriminação no preconceito racial. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 16(1), 95-107. <https://doi.org/10.1590/S0102-79722003000100010>
- Pontes, J.C., & Silva, C.G. (2018). Cisnormatividade e passabilidade: deslocamentos e diferenças nas narrativas de pessoas trans. *Periódicus - Revista de estudos indisciplinados em gêneros e sexualidades*, 8(1), 396-417. Recuperado de: <https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaperiodicus/article/download/23211/15536>
- Popular, O (2017). *Homofobia na família: quando o preconceito começa em casa*. [Matéria extraída do site do jornal O Popular]. Recuperado de: <https://www.opopular.com.br/noticias/infomercial/lgbtq-1.1299389/homofobia-na-familia-quando-o-preconceito-comeca-em-casa-1.1300223>

- Ribeiro, P. R. M. (1990). *Educação sexual além da informação*. São Paulo, SP: EPU.
- Ribeiro, P. R. M. (2005). A sexualidade também tem história: comportamentos e atitudes sexuais através dos tempos. In Bortolozzi, A. C., Maia, A. F. (Orgs.). *Sexualidade e infância* (pp.17-32). Bauru, SP: FC/CECEMCA; Brasília: MEC/SEF.
- Ribeiro, P. R. M. (2017). Entrevista Educação para a Sexualidade. *Revista Diversidade e Educação*, 5(2), 7-15. Recuperado de: <https://doi.org/10.14295/de.v5i2.7867>
- Roelofs, J. (2003). *Foundations and public policy: the mask of pluralism*. Albany; New York, SUNY Press.
- Rosa, S. (2019). *50 anos de Stonewall: saiba o que foi a revolta que deu origem ao dia do orgulho LGBT*. [Matéria extraída do site da BBC News Brasil]. Recuperado de: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-48432563>
- Saccol, A. Z., Schelmmmer, E., Barbosa, J., & Hahn, R. (2010). *M-learning e u-learning: novas perspectivas da aprendizagem móvel e ubíqua*. São Paulo, SP: Pearson Education.
- Saffioti, H. I. B. (2004). *Gênero, patriarcado, violência*. São Paulo, SP: Fundação Perseu Abramo.
- Santos, B. D. S. (1999). *Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade* (7a ed.). Porto, Portugal: Edições Afrontamento.
- Sanchez, G. R. (2018, 12 de dezembro) *Como educar crianças para um mundo com igualdade de gênero*. [Matéria extraída do site Believe Earth]. Recuperado de: <https://believe.earth/pt-br/como-educar-criancas-para-um-mundo-com-igualdade-de-genero/>
- Scherer-Warren, I. (2008). Movimentos sociais no Brasil contemporâneo. *História: Debates e Tendências*, 7(1), 9-21. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5965924.pdf>

Silva, Jr. A. M. (2014). *Diversidade sexual e inclusão social: uma tarefa a ser completada*.

São Paulo, SP: Lemos e Cruz.

Sodré, M. (2011). *Invenção do contemporâneo: a ignorância da diversidade*. [Entrevista].

[Matéria extraída do site do Instituto CPFL]. São Paulo. Recuperado de:

<https://www.institutocpfl.org.br/2011/04/05/a-ignorancia-da-diversidade-%E2%80%93-muniz-sodre/>

Scott, J. (1995). Gênero: uma categoria útil de análise histórica. *Revista Educação &*

Realidade, 2(20), 71-99. Recuperado de: [https://seer.ufrgs.br/index.php/](https://seer.ufrgs.br/index.php/educacaoerealidade/article/view/71721)

[educacaoerealidade/article/view/71721](https://seer.ufrgs.br/index.php/educacaoerealidade/article/view/71721)

Scriavano, R., & Neto, J. S. (2015). *Potencial de compras LGBT é estimado em R\$ 419*

bilhões no Brasil. [Matéria extraída do site do jornal O Globo]. Recuperado de:

<https://oglobo.globo.com/economia/potencial-de-compras-lgbt-estimado-em-419-bilhoes-no-brasil-15785227>

Touraine, A. (1978). *La voix et le regard*. Paris, França: Seuil.

Villa, S. B. (2012). Os formatos familiares contemporâneos: transformações demográficas.

Observatorium - Revista Eletrônica de Geografia, 4(12), 2-26. Recuperado de: [http://](http://www.seer.ufu.br/index.php/Observatorium/article/download/45659/24432)

www.seer.ufu.br/index.php/Observatorium/article/download/45659/24432

Wailles, N., & Michelson, G. (2008). The transfer of management ideas to a western

“periphery”: the case of corporate social responsibility in Australia. *International*

Studies of Management and Organization, 38(4), 100-118.

World Economic Forum (WEC, 2019). *Global Gender Gap Report 2020*. Recuperado de:

http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf

APÊNDICES

APÊNDICE A – E-BOOK DIVERSIDADE, IDENTIDADE, GÊNERO E MODOS DE EXISTÊNCIA EM AMBIENTES CORPORATIVOS PARA LÍDERES (TERCEIRO E MOMESSO, 2019)



**DIVERSIDADE
IDENTIDADE
GÊNERO** &
MODOS DE EXISTÊNCIA
EM AMBIENTES CORPORATIVOS PARA LÍDERES

ELAINE TERCEIRO

MARIA REGINA MOMESSO

Copyright © Editora Cirkula LTDA, 2020.
1o Edição - 2020
Edição, Revisão, Normatização: Mauro Meirelles
Diagramação e Projeto Gráfico: Mauro Meirelles
Capa: Luciana Hoppe
Tiragem: 500 exemplares para distribuição on-line

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO-CIP

T315d Terceiro, Elaine
Diversidade, identidade, gênero & modos de existência em ambientes corporativos para líderes / Elaine Terceiro, Maria Regina Momesso. – 1.ed. – Porto Alegre : Cirkula, 2020.
63 p. : il.

E-book
ISBN: 978-65-990470-3-9

1. Diversidade. 2. Identidade. 3. Gênero. 4. Sexualidade. 5. Liderança inclusiva. 6. Líderes. I. Momesso, Maria Regina. II. Título.

CDU: 396:316.464

Bibliotecária responsável: Jacira Gil Bernardes – CRB 10/463

Editora Cirkula

Av. Osvaldo Aranha, 522 - Loja 1 - Bom Fim
Porto Alegre - RS - CEP: 90035-190
E-mail: editora@cirkula.com.br
Loja Virtual: www.livrariacirkula.com.br

**DIVERSIDADE
IDENTIDADE
GÊNERO &
MODOS DE EXISTÊNCIA
EM AMBIENTES CORPORATIVOS PARA LÍDERES**

ELAINE TERCEIRO

MARIA REGINA MOMESSO

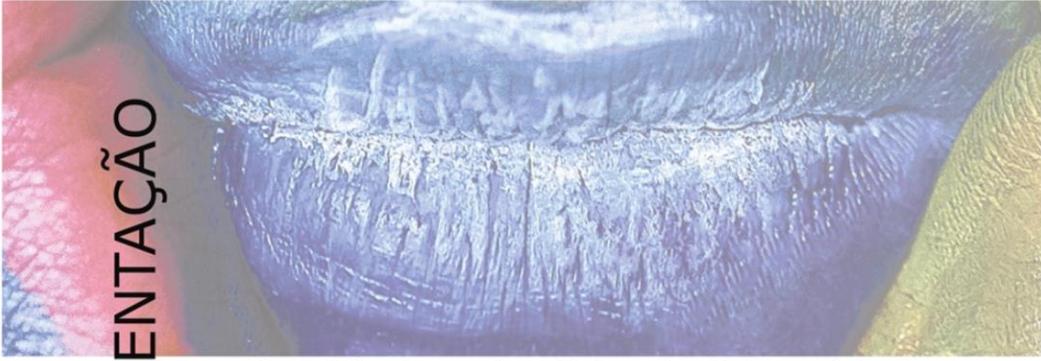

Porto Alegre
2020

Conselho Editorial

Mauro Meirelles, Luciana Hoppe, José Rogério Lopes, Jussara Reis Prá, César A. S. Figueiredo

Conselho Científico

Alejandro Frigerio (Argentina) / André Luiz da Silva (Brasil)
Antonio David Cattani (Brasil) / Arnaud Sales (Canadá)
Cíntia Inês Boll (Brasil) / Daniel Gustavo Mocelin (Brasil)
Dominique Maingueneau (França)
Estela Maris Giordani (Brasil)
Hermógenes Saviani Filho (Brasil)
Hilario Wynczyk (Argentina)
Jaqueline Moll (Brasil) / José Rogério Lopes (Brasil)
Ileizi Luciana Fiorelli Silva (Brasil)
Leandro Raizer (Brasil)
Luis Fernando Santos Corrêa da Silva (Brasil)
Lygia Costa (Brasil) / Maria Regina Momesso (Brasil)
Marie Jane Soares Carvalho (Brasil)
Mauro Meirelles (Brasil) / Simone L. Sperhake (Brasil)
Silvio Roberto Taffarel (Brasil) / Stefania Capone (França)
Thiago Ingrassia Pereira (Brasil)
Wrana Panizzi (Brasil)
Zilá Bernd (Brasil)

A close-up photograph of a person's lips. The lips are coated with a vibrant, multi-colored lipstick that features shades of blue, purple, pink, and green. The texture of the lipstick appears slightly grainy or textured. The word 'APRESENTAÇÃO' is written vertically in a bold, black, sans-serif font over the left side of the image.

APRESENTAÇÃO

O objetivo do E-book Diversidade, Identidade, Gênero e Modos de Existência em Ambientes Corporativos para Líderes é possibilitar melhor compreensão de conceitos que permeiam a sexualidade humana, sua origem ao longo da história, que permita ao líder educar-se, desenvolvendo competências e habilidades para a gestão de pessoas.



SUMÁRIO

9	Diversidade
25	Diversidade: movimento no Brasil e no mundo
29	Equidade de Gênero
33	Agenda 2030, conheça!
35	LGBTI+
43	Requisitos de um Líder do Século XXI
47	Habilidades de um Líder na contemporaneidade
53	Liderança Inclusiva: quais são os comportamentos?
57	Referências
61	Sobre as Autoras



DIVERSIDADE

Do que falamos?

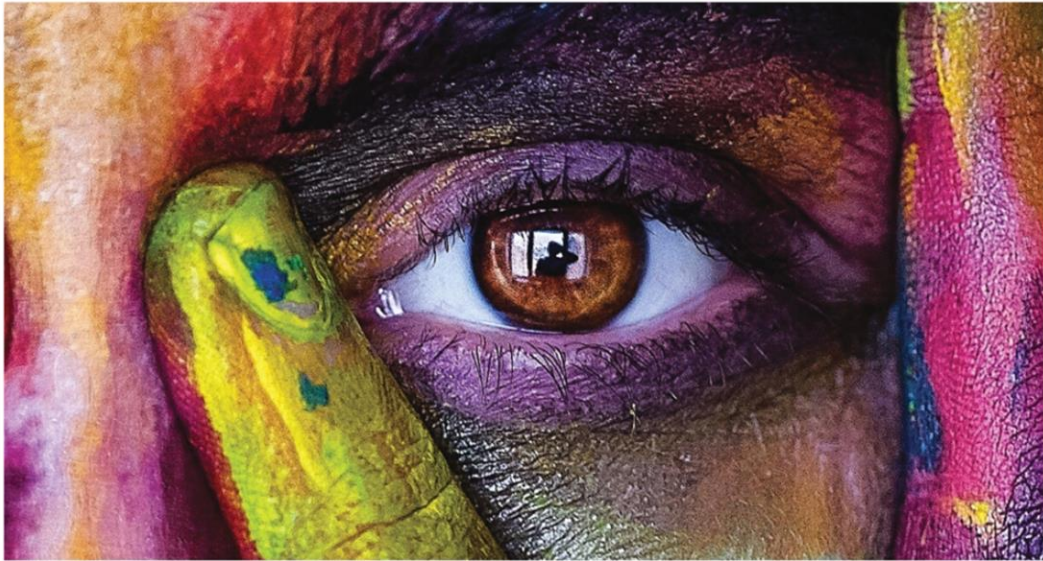
Fleury (2000) define diversidade como o resultado da interação entre indivíduos com diferentes identidades e que convivem no mesmo sistema social.

Thomas (1991, *apud* Nkomo e Cox Jr, 1999, p. 334), contextualiza diversidade como:

“Estende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não privilégio e administração ou não administração”.

DIVERSIDADE & INCLUSÃO





A **diversidade** pode ser vantagem competitiva. **Selecionar bem e contratar** pessoas que representam a diversidade social **proporciona para a empresa** maiores **oportunidades** de atingir diversos **stakeholders**, além de melhor performance em termos de **criatividade, inovação e clima laboral**.

HOMEM & MULHER
DO QUE TRATAMOS?
O QUE É SER?

SEXO

Características físicas e biológicas que distinguem **macho**, **fêmea** ou **intersexo**.

GÊNERO

Papéis, comportamentos e atributos socialmente construídos, que uma determinada sociedade considera apropriados para homens e mulheres.



Fonte: Barbearia He for She – ONU MULHERES

COMO TRATAMOS?

SEXUALIDADE - Ribeiro (2005, p. 17), contextualiza:

"Em sua essência, a sexualidade é biológica, e tem como objetivo primordial - aqui com o significado de fonte, princípio, origem - a perpetuação da espécie. Mas o ser humano, com o uso da razão e das outras faculdades mentais, pôde ir além do impulso biológico e usar a manifestação da sexualidade para outros fins. Mais precisamente, encontrou nela uma forma de dar e receber prazer. Essa sensação ocorre por intermédio do sistema nervoso central, estimulado por sentimentos e fantasias sexuais e é decorrente de uma resposta sexual a um dado estímulo plantado em sua mente".

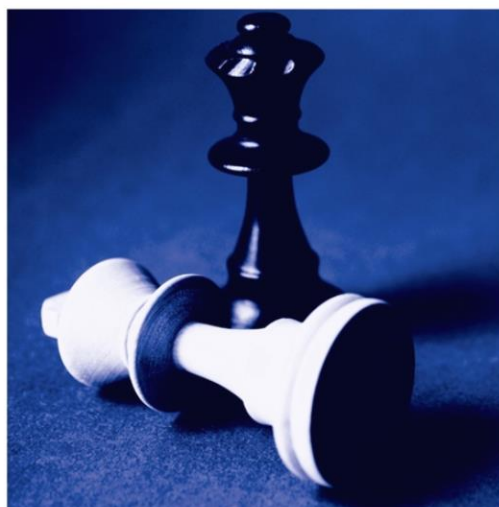
GÊNERO - Scott (1995), aborda gênero em quatro elementos:

1. os símbolos (são nossas expressões sociais e caracterização)
2. os conceitos normativos (como devemos interpretar esses símbolos impostos por influências e doutrinas)
3. a representação binária dos gêneros (que reconhece o sexo como influente na sexualidade humana, mas não como o único determinante no gênero; escolhido pelo indivíduo)
4. a identidade subjetiva (que está diretamente ligada às discussões sobre os termos gênero e sexo).

COMO TRATAMOS?

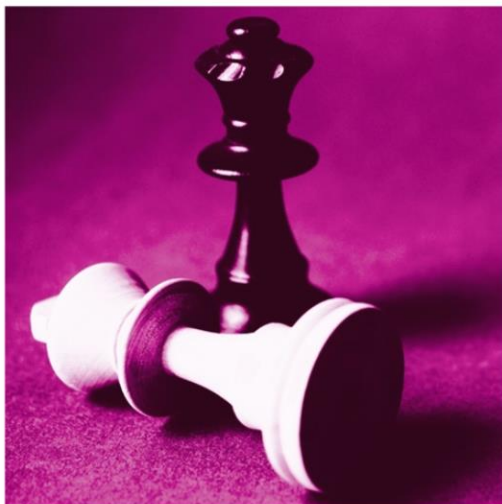
NORMAS DE GÊNERO

Concepções de como homens e mulheres devem ser e agir, dentro de um âmbito definido por uma determinada sociedade, cultura ou comunidade. Internalizamos e aprendemos essas "regras" no início da vida.



CEGUEIRA DE GÊNERO

Incapacidade de reconhecer que os papéis e responsabilidades de homens/meninos e mulheres/meninas são atribuídos a eles em contextos sociais, culturais, econômicos e políticos, não levam em consideração as desigualdades de gênero e mantêm o status quo.



COMO TRATAMOS?

Foucault (1999), propõe,

NORMAS DE GÊNERO

Questionar e problematizar a sexualidade "em si mesma" para compreender a sexualidade a partir das relações de poder que a conformam em cada período da história e em cada contexto socioeconômico e cultural, portanto, entenderemos o "porquê" das normas, comportamentos, etc.

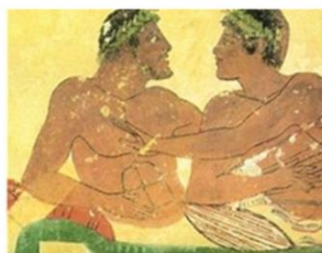
OLHAR E VER GÊNERO

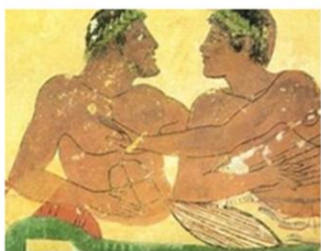
1. A identificação do corpo como o local de poder, como o *locus* de dominação através do qual a docilidade é executada e a subjetividade constituída;
2. Observar as relações locais do poder ao invés de concebê-lo apenas como o poder vertical do Estado ou do capital;
3. O papel crucial do discurso e sua capacidade de produzir e sustentar as formas de dominação, as quais enfatizam os desafios e as possibilidades de resistência dos discursos marginalizados;
4. Os jogos de verdade que privilegiam a experiência da elite masculina em seus universais de verdade, liberdade e natureza humana, para saber fazer contornos, para descobrirmos e entendermos nossas próprias verdades, na construção de uma ética de si na relação com o outro e na construção de uma prática reflexiva da liberdade e de uma nova estética da existência mais livre e feliz.

UM BREVE CONTEXTO HISTÓRICO SOBRE SEXUALIDADE

No Império Romano, jovens tinham os homens mais velhos como mentores sexuais, na iniciação sexual. Sócrates, por exemplo, casado com Xantipa, pai de três filhos, mantinha Alcibiades, um militar ateniense, como seu amante. A sociedade era escravocrata, hierarquizada e de predomínio masculino, as mulheres, crianças e escravos eram submissos e passivos, esse modelo era aplicado também nas relações sexuais, ou seja, o ser ativo sexual significava - penetrar e o ser passivo - penetrado, era aceito na sociedade que um cidadão tivesse relações sexuais com um escravo, desde que fosse ativo (VEYNE, 1987).

Na Idade Média, o sexo era prática corrente nos ritos e festas que ocorriam na época da colheita e do plantio. Estes costumes, pas-





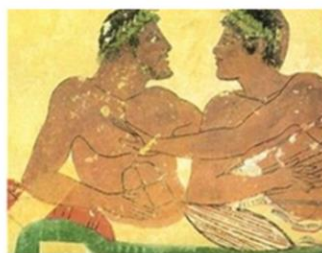
sados de geração para geração, não foram totalmente erradicados com o advento do cristianismo, daí uma possível explicação para as liberdades sexuais que se contrapunham à moral pregada pela Igreja. O alto índice de mortalidade, devido à peste e às guerras, e a necessidade de nascimentos para que o camponês, tivesse mão de obra para a lavoura também podem ser considerados como estímulos sociais para a liberdade sexual (RIBEIRO, 2005).

Com o surgimento do Cristianismo, houve o início da repressão a homossexualidade, uma vez que a igreja passou a considerar como pecado todo ato sexual que não tivesse função a procriação. O Imperador Justiniano, editou lei que punia os homossexuais com castração e fogueira, consagrando-se como algo contrário a moral.

O patriarcado ou a sociedade patriarcal, pode ser entendido como uma instituição social que se caracteriza pela dominação masculina nas sociedades contemporâneas (mo-

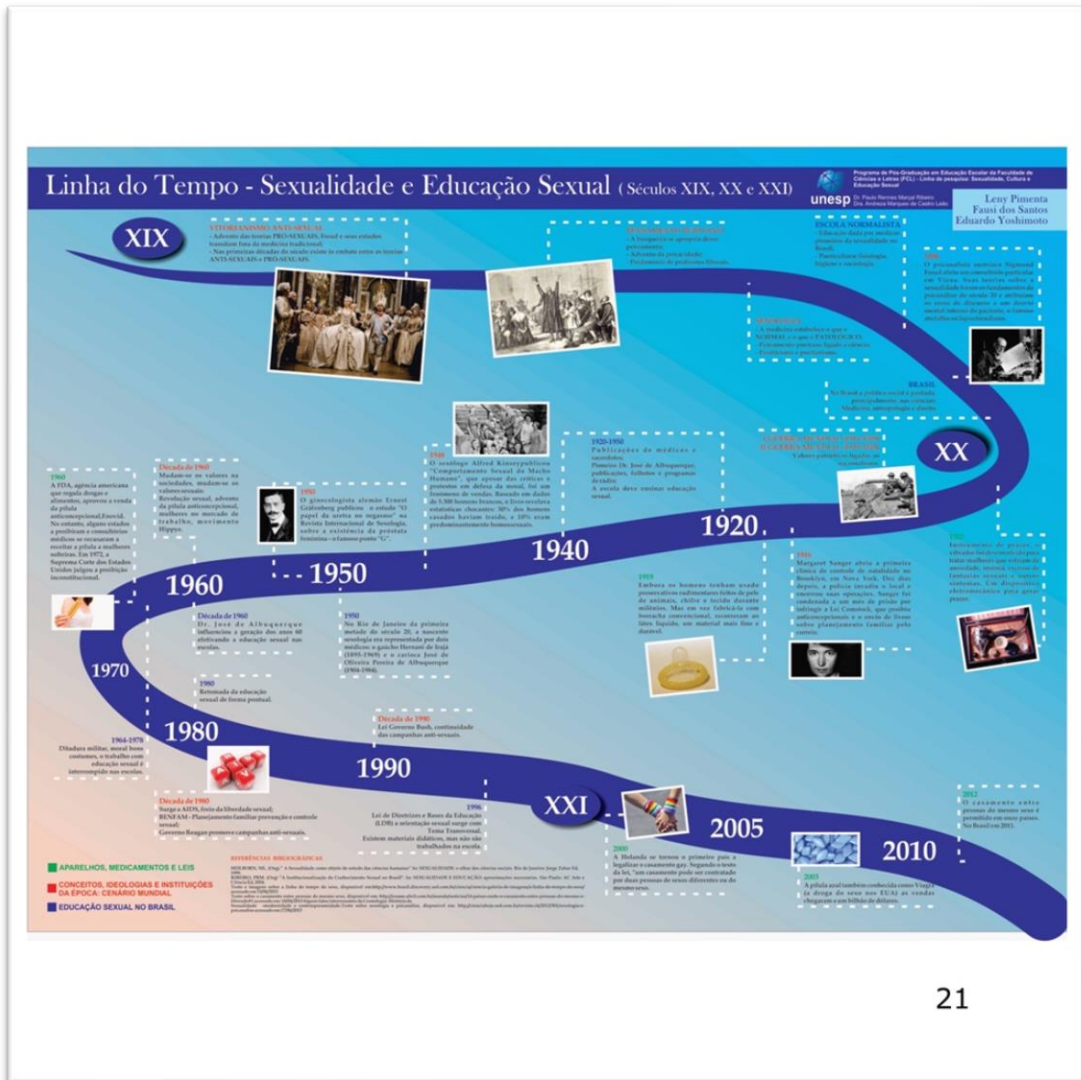
nogâmicas), em várias instituições sejam elas políticas, econômicas, sociais ou familiares. É uma forma de valorização do poder dos homens sobre as mulheres que repousa nas diferenças culturais presentes nas ideias e práticas que lhe conferem valor e significado, essas, ligadas as diferenças biológicas entre homens e mulheres (MILLET, 1969).

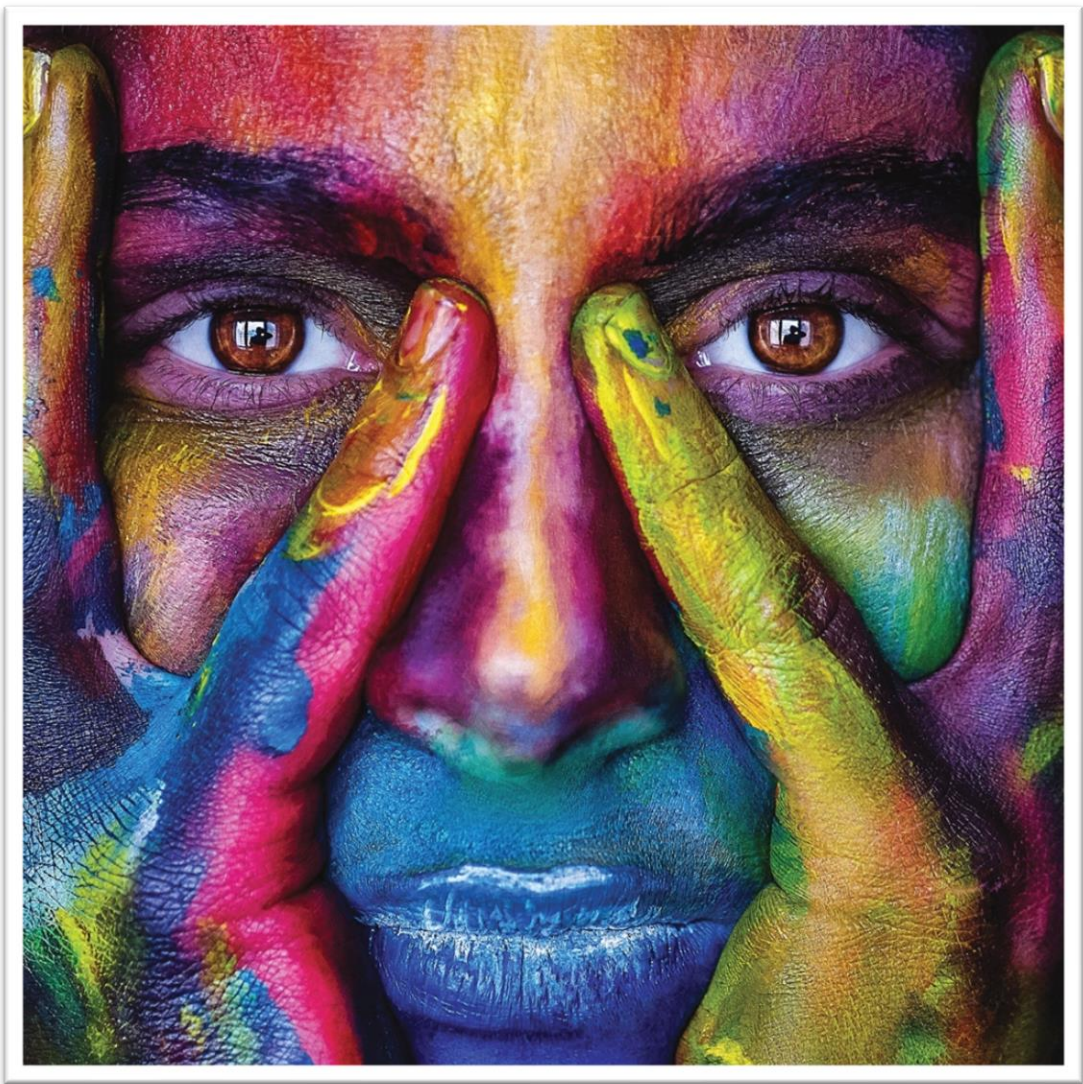
Séculos depois com a Revolução Industrial e o advento do Capitalismo, o sexo passou a ser controlado por uma nova moral, submetido a outras regras, gerando uma nova constituição, o erotismo deveria ser regulado pela reprodução, surgem os ideais da família burguesa, dada as novas ambições sociais, do "ter para ser" (CABRAL, 1999).



Pode-se observar nos infográficos a seguir desde a antiguidade até o século XXI como a sexualidade e a educação sexual vem ocorrendo ao longo do tempo.







DIVERSIDADE:

MOVIMENTO NO BRASIL E NO MUNDO

1960

Diversos grupos foram às ruas reivindicar seus direitos, os movimento feminista, negros, LGBTI's. Nos Estados Unidos da América, um bar de nome Stonewall Inn, frequentado por gays, era alvo de batidas policiais, um dia esse público resolveu reagir contra a polícia - foram cerca de 10 dias de intensas manifestações e confrontos, marcando o dia 28 de junho de 1969, como marco na luta dos direitos da população LGBTI+, dando origem ao Dia Internacional do Orgulho.

1970

Liberdades individuais passam a ganhar destaque no mundo todo - esse tema chega às empresas. No Brasil, estávamos vivendo a ditadura. Surge o grupo SOMOS em 1978 na USP, movimento LGBTI+ do Brasil. Liderado por Joao Silvério Trevisan, assim como o jornal Lampião da Esquina, que trazia temas que eram tabu para a sociedade da época, como a perseguição a homossexuais.

1980

No Brasil tivemos a redação de uma nova constituição, promulgada em 1988, bem como vimos o surgimento da epidemia da AIDS - se falava em grupos de risco e não em comportamentos de risco - a doença era tida como um câncer gay - isso criou mais estigmas e preconceitos a essa população já marginalizada, bem como políticas públicas e educação nas escolas de práticas higienistas em relação a sexualidade.

1990

Temos o início da globalização, a internet transforma a vida das pessoas, com acesso a cultura e maior interação entre pessoas de diferentes países. A diversidade passa a ser prioridade na agenda estratégica principalmente das empresas norte-americanas, os conceitos de responsabilidade social e gestão da diversidade são evidenciados.

2000

A sexualidade e marcadores identitários tornam-se pauta para pessoas, sociedade e organizações. As empresas passam a ver a contribuição da diversidade em reputação e imagem, vantagem competitiva, inovação e criatividade, as questões relacionadas a gênero, binariedade passam a ter espaço no ambiente de discussão na sociedade, as pessoas são grandes protagonistas e nas redes sociais tornam-se influenciadores dessas pautas de discussão.



EQUIDADE DE GÊNERO

2016

A população feminina brasileira é de **51,7%**. Mas, as mulheres recebem **24% menos** que os homens.

Art. 5º

I - **homens e mulheres** são **iguais em direitos e obrigações**, nos termos desta Constituição (1988).



Instituto Ethos

Nas empresas a representação ocorre nos níveis de entrada, mas **a participação feminina cai, sendo 13% no quadro executivo e 11% em conselhos administrativos.**

IBGE

4/10 famílias, no Brasil, são chefiadas por mulheres.





AGENDA 2030, CONHEÇA!

17 OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL DA
ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS

Alcançar a igualdade de
gênero e empoderar
todas as mulheres
e meninas.



REFLEXÃO



Beauvoir (1975, p. 449) assevera que,

"[...] esposa ou cortesã - não se liberta do homem por ter na mão uma cédula de voto; se os costumes lhe impõem menos obrigações do que outrora, as licenças negativas não lhe modificaram profundamente a situação; ela continua adstrita à sua condição de vassala. Foi pelo trabalho que a mulher cobriu em grande parte a distância que a separava do homem; só o trabalho pode assegurar-lhe uma liberdade concreta. Desde que ela deixa de ser uma parasita, o sistema baseado em sua dependência desmorona; entre o universo e ela não há mais necessidade de um mediador masculino. A maldição que pesa sobre a mulher vassala, reside no fato de que não lhe é permitido fazer o que quer que seja: ela se obstina então na impossível procura do ser através do narcisismo do amor, da religião; produtora, ativa, ela reconquista sua transcendência; em seus projetos afirma-se concretamente como sujeito; pela sua relação com o fim que visa, com o dinheiro e os direitos de que se apropria, põe à prova sua responsabilidade".



LGBTI+

Llésbica

Ggay

Bbissexual

Ttranssexual

Iintersexual

DO QUE FALAMOS?

Orientação Sexual - A orientação sexual de uma pessoa indica por quais gêneros ela sente-se atraída seja física e emocionalmente, algumas orientações abaixo:.

>>> **Homossexual** - quando nos sentimos atraídos fisicamente e emocionalmente por pessoas do mesmo gênero.

>>> **Bissexual** - quando nos sentimos atraídos fisicamente e emocionalmente por pessoas de mais de um gênero.

>>> **Heterossexual** - quando nos sentimos atraídos fisicamente e emocionalmente por pessoas do gênero oposto ao nosso.

Identidade de Gênero - A identidade de gênero se refere à experiência de uma pessoa com o seu próprio gênero, é o gênero com o qual nos identificamos, como nos percebemos, como nos sentimos. Indivíduos *trans* possuem uma identidade de gênero diferente da que lhe foi designada/atribuída desde o seu nascimento.

DO QUE FALAMOS?

Silva (2014) considera pessoas transgêneros aqueles que não se submetem a regra heterossexista, ou seja, regra que prega a binariedade (masculino e feminino, associado a papéis determinados, que se espera que o indivíduo exerça em sociedade), identidade de gênero (gênero com o qual uma pessoa se identifica, podendo estar ou não em concordância com aquele atribuído no seu nascimento) e orientação sexual (atração afetiva e sexual que a pessoa relação a pessoas de determinado gênero).

DO QUE FALAMOS?

O Biscoito do Gênero v3.3

Gênero é uma daquelas coisas que todo mundo acha que entende, mas a maioria das pessoas nem. Tipo Inception. Gênero não é binário. Não é "ou isso ou aquilo". Em muitos casos é "e/ambos", um pouco disso, um pouco daquilo. Esse delicioso biscoito foi feito para ser um petisco para compreensão de gênero. É ok ficar faminto por mais. Na verdade, essa é a ideia.

by its pronounced **METROsexual** company
Traduzido por: apolinarlopassos.com.br

Trace um ponto nas duas retas em cada categoria para representar sua identidade; circule todos os adjetivos para descrever seu Biscoito de Gênero (combinações e variações)

4 (de infinitas) possíveis

Identidade de Gênero

Como na sua cabeça você define seu gênero, baseado no quanto você concorda (ou discorda) com o que você entende que sejam opções existentes para gêneros.

Expressão de Gênero

As formas que você demonstra gênero, através de suas ações, vestimenta e comportamento, e como essas apresentações são interpretadas baseadas nas normas de gênero.

Sexo Biológico

Características físicas sexuais que você nasce e/ou desenvolve: genitais, tom de voz, formato do corpo, pelos corporais, hormônios, cromossomos, etc.

Atração sexual por

Atração romântica por

Em cada grupo, circule todos que se aplicam a você e trace um ponto que descreve os aspectos de gênero para o qual você sente atração.

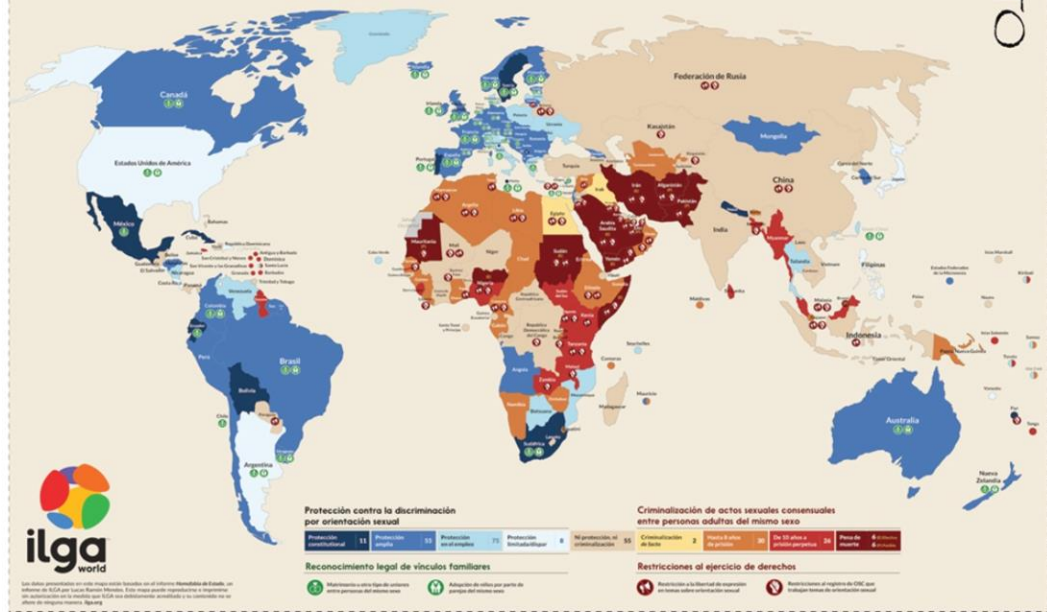
Para uma mordida maior, leia mais em <http://bit.ly/gendertbread> (en)

DO QUE FALAMOS?

PRECONCEITO

LEYES SOBRE ORIENTACIÓN SEXUAL EN EL MUNDO - 2019

De la criminalización de los actos sexuales consensuales entre personas adultas del mismo sexo a la protección legal contra la discriminación por orientación sexual.



REFLEXÃO



Foucault (1982) aborda,

“Em caso nenhum a escolha (orientação) sexual de um indivíduo deve determinar a profissão que lhe é permitida ou que lhe é proibida exercer”.

“As práticas sexuais simplesmente não são critérios pertinentes para decidir a capacidade de um indivíduo para exercer uma dada profissão”.

PRECONCEITO: COMO LIDAR?

Foucault (2011) conceitua,

“Mostrar às pessoas que elas são muito mais livres do que pensam, que elas tomam por verdadeiro, por evidentes, certos temas fabricados em um momento particular da história, e que essa pretensa evidência pode ser criticada e destruída”.

A Declaração Universal dos Direitos Humanos em 1948, assevera que,

“todas as pessoas nascem livres e iguais em dignidade e direitos. São dotadas de razão e consciência e devem agir em relação umas as outras com espírito de fraternidade”.
(ONU, 1948)



EDUCAÇÃO SEXUAL

EDUCAR-SE PARA TAMBÉM EDUCAR O AMBIENTE CORPORATIVO

Ribeiro (2017, p. 7) esclarece que,



A educação sexual enquanto campo que se fundamenta na ciência, na didática e no método possibilita uma compreensão das questões sexuais, além desse senso comum, sua aplicabilidade pode contribuir para que as pessoas se sensibilizem e passem a entender a sexualidade, a partir da desconstrução de tabus, preconceitos e valores enraizados historicamente. As pesquisas e estudos que tenho realizado, ao longo de mais de trinta anos, mostraram-me o quanto a educação sexual desenvolvida, a partir do foco na cidadania e no direito, é uma ação pedagógica importante na construção de um caminho para erradicar preconceitos e discriminações, diminuir a violência sexual e de gênero, reconhecer positivamente a diversidade e, enquanto campo de produção de conhecimento sexual, fornecer informações científicas que esclareçam crianças e jovens na escola e as pessoas em geral na sociedade, diminuindo a intensidade de angústias e ansiedade geradas a partir do desconhecimento e da desinformação que confundem e induzem ao erro.

REQUISITOS DE UM LÍDER DO SÉCULO XXI

LÍDERES GLOBAIS

Atrair **talentos globais**, operar atravessando limites, atender às necessidades diversas de clientes.

Ter uma perspectiva global, agilidade cultural, auto-consciência, abertura e flexibilidade.

Depender de seus times capazes e auto direcionados.

LÍDERES DE INOVAÇÃO

Vê problemas como desafios a serem superados.

Usa a tecnologia para novos produtos e serviços.

Esforça-se para estar a frente de tendências criando novos mercados.

Aberto para diferentes pontos de vista.

Fonte: Pesquisa "21st-century leaders needed today" (Korn Ferry, 2019)

LÍDERES DA MUDANÇA

Centraliza a organização antecipando ou em resposta a mudanças do mercado.

Muda rapidamente o modelo de negócio e lidera os concorrentes devido à adaptabilidade e previsão.

Domina a habilidade de inspirar e motivar as pessoas em um ambiente dinâmico com equipes diversas sem precedentes.

LÍDERES DE CRESCIMENTO

Prospera em ambientes de negócio novos, complexos e saturados.

Vê e entende como alcançar, criar [para] e **servir consumidores e clientes tradicionalmente sub-representados.**

Expande negócios em situações de dificuldade que pode envolver falta de recursos e concorrência acirrada.

Fonte: Pesquisa "21st-century leaders needed today" (Korn Ferry, 2019)



HABILIDADES DE UM LÍDER NA CONTEMPORANEIDADE

LÍDERES DE EXPERIÊNCIA

Focar nas experiências de si mesmo na relação com o outro, de liberdade, de empreendedorismo, de flexibilidade, de liderança, de adaptabilidade, de sexualidade, de construção do sujeito no mundo do trabalho para saber operar a temperança e o equilíbrio nas problematizações da vida corporativa cotidiana.

Estimular sua equipe (time) a pensar transversalmente para compreender as condições de produção discursivas e de ação numa sociedade líquido moderna, em que a heterogeneidade, a multiplicidade, a diferença, a fluidez determinam o fluxo dos acontecimentos no mundo do trabalho.

Compreender que para atender às necessidades diversas de empresas, clientes, fornecedores é necessário ter do momento presente uma percepção densa, de longo alcance que permita localizar onde estão os pontos frágeis, onde estão os pontos fortes a que estão ligados os saberes e os poderes que comandam as ações dos envolvidos.

Ter uma perspectiva com foco nas experiências empresariais e humanas, para obter agilidade, flexibilidade, mobilidade e aplicabilidade **cultural para cada situação apresentada.**

Liderar é fazer pensar diferente, com espírito de equipe e respeito às diferenças, ter perspectiva de longo alcance, trabalhando preventivamente situações conflitantes, tornando assim seu time capaz de alcançar os objetivos e metas estabelecidas com maior fluidez.

LÍDERES DE TRANSFORMAÇÃO

Prestar atenção nos modos de condução da vida humana e empresarial, isto significa para haver transformação, há necessidade do conhecimento dos nossos comportamentos e ações.

Entender que todas as relações de saberes e poderes podem gerar conhecimento e incertezas, derivadas e esse processo impulsiona a ação: dar pequenos passos a partir das rupturas pode levar a alternativas assertivas.

Compreender que as situações simples podem tornar-se complexas em função de posturas inapropriadas, inseguranças, desfocadas, preconceituosas; viciadas; intimidadoras; dentre outras.

Saber que transformar depende do cuidar: para cuidar do outro, primeiro é preciso cuidar de si mesmo.

LÍDERES DO CUIDADO

O cuidado de si, o cuidado com o outro, o cuidado com a empresa e suas relações podem criar na dinâmica do tempo, formas éticas de existência no mundo corporativo.

Liderar no século XXI é saber, em primeiro lugar, cuidar de si: o discurso de um líder reflete sua prática, enquanto sujeito de liderança não permite a estaticidade, deseja sempre o movimento para o melhor, para o aprimoramento.

O cuidado de si, não é isolamento, necessita e se faz com o outro: assim torna-se equipe e o time torna-se uno.

Liderar é cuidar de si na relação com o outro para o bem da empresa e de todos: o cuidado ético e atencioso de si.

O cuidado de si é o princípio e a finalidade das batalhas e conquistas do líder dentro do mundo empresarial.

LÍDERES DA INOVAÇÃO

Inovar não é saber as respostas, mas sim, fazer as questões e pensar transversalmente sobre elas na busca de soluções.

Não é saber o quê? Ou como? Mas, o porquê isto, se fez ou se faz, assim neste momento e não em outro?

O líder é inovador quando sabe problematizar ética e criticamente encontrar as soluções adequadas frente aos problemas.

O líder é inovador ao saber criar novos modos de existência corporativo, os quais são exercícios concretos de liberdade que aos indivíduos e grupos passem da sujeição à subjetivação e que moldem suas existências específicas ao cultivarem suas diferenças.



LIDERANÇA INCLUSIVA: QUAIS SÃO OS COMPORTAMENTOS?

LIDERANÇA INCLUSIVA

Educa-se!

Sabe que têm preconceito, treina para evitá-los, mas **desculpa-se** se agir através deles;

Estimula a contratação de pessoas e a promoção sem influência de seus preconceitos;

Inspira a liderança e os colaboradores a serem **inclusivos**;

Respeita a subjetividade e a identidade de cada indivíduo de sua equipe;

Fomenta um ambiente de **segurança psicológica**, no qual **cada pessoa possa ser o que é, de maneira a expressar livremente seu modo de existência**;

Manifesta **desconforto com “brincadeiras”**, expressões e atitudes preconceituosas.



EMPATIA

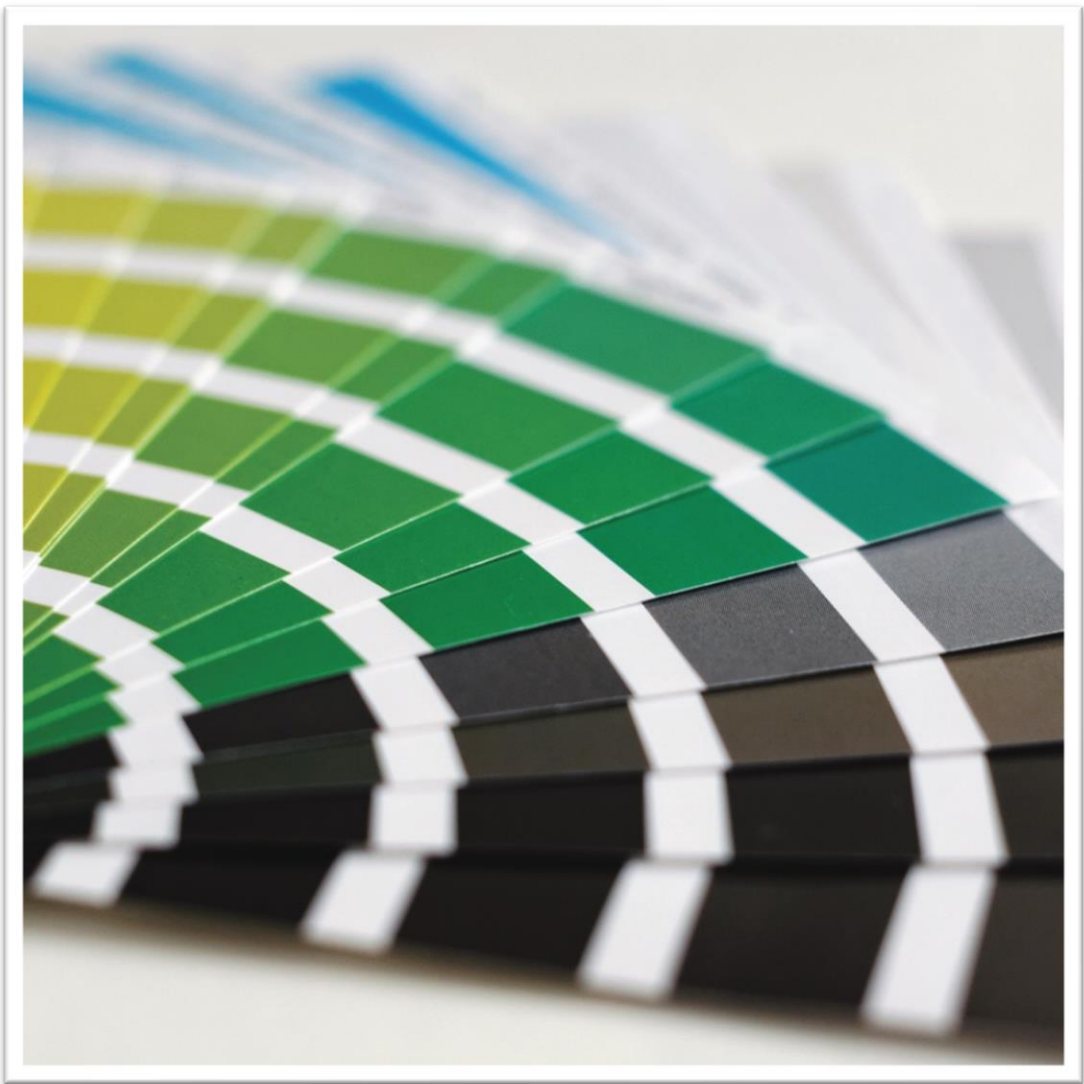
Paulo Freire (2016, p. 25) assevera,

“A tolerância genuína, por outro lado, não exige de mim que concorde com aquele ou aquela a quem tolero ou também não me pede que a estime ou o estime. O que a tolerância autêntica demanda de mim é que respeite o diferente, seus sonhos, suas ideias, suas opções, seus gostos, que não o negue só porque é diferente. O que a tolerância legítima termina por ensinar é que, na sua experiência, aprendo com o diferente”.

A diversidade nos propõe refletirmos sobre nossas posições absolutas que por vezes nos tornam intolerantes, um líder inclusivo é também um agente educacional dentro do contexto organizacional e requererá dele que forme um ambiente seguro psicologicamente para que os colaboradores tenham condições de expressarem suas identidades, subjetividades e modos de existência, desempenhando suas atribuições de forma plena, criativa e saudável.

EMPATIA





REFERÊNCIAS

BEAUVOIR, S. (1960). **O segundo sexo: fatos e mitos**. São Paulo: Difusão Européia do Livro.

BEAUVOIR, S. (1975). **O segundo sexo: a experiência vivida**. São Paulo: Difusão Européia do Livro.

CABRAL, J. T. (1999). **Sexualidade no mundo ocidental**. Campinas: Papirus.

FLEURY, M. T. L. (2000). Gerenciando a Diversidade Cultural: experiência de empresas brasileiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, 40(3), (pp. 18-25).

FREIRE, P. (2016). **Pedagogia da Tolerância**. São Paulo: Editora Paz e Terra.

FOUCAULT, M. (1982). Entrevista a James O'Higgins: Escolha sexual, ato sexual. In: BARRETO, J. L. (2000). **Um diálogo sobre os prazeres do sexo: Nietzsche, Freud e Marx** (pp. 11-45). Theatrum Philosophicum. São Paulo: Landy.

FOUCAULT, M. (1999). **Estética, ética e hermenêutica** (Obras Essenciais Vol. 3). Buenos Aires, Argentina: Paidós.

FOUCAULT, M. (2011). **Ditos e escritos V: Ética, Sexualidade, Política**. Rio de Janeiro: Forense Universitária.

MILLET, K. (1969). **Sexual politics**. London: Granada Publishing.

MOMESSO, M. R. (2019). **Habilidades de um líder do século 21 baseadas nos estudos foucaultianos**. Recuperado em: Gesteld, UNESP.

MOMESSO, M. R. (2019). **Habilidades de um líder do século 21 baseadas nos estudos foucaultianos**. Recuperado em: Gesteld, UNESP. Disponível em: www.gesteld.com.

MOMESSO, M. R.; SANTOS, E. R. T. (2018). Educação de Líderes sobre Diversidade e Modos de existência, no Ambiente Organizacional por meio de E-learning. In: CARVALHO, A. A.; PONS, J. P.; MARQUES, C. G.; CRUZ, S.; MOURA, A.; SANTOS, I. L.; GUIMARÃES, D. (Org.). **Atas do IV Encontro sobre Jogos e Mobile Learning** (pp. 161-173). Coimbra, PT: Centro de Estudos Interdisciplinares do Século XX.

PIMENTA, L.; SANTOS, F.; YOSHIMOTO, E. **Infográfico. Linha do tempo – Sexualidade e Educação Sexual (Pré-história e Antiguidade)**. Unesp, Araraquara, SP. PPG Educação Sexual. 2015
 _____. **Infográfico. Linha do tempo – Sexualidade e Educação Sexual (Idade Média)**. Unesp, Araraquara, SP. PPG Educação Sexual. 2015

_____. **Infográfico. Linha do tempo – Sexualidade e Educação Sexual (Séculos XIX, XX e XXI)**. Unesp, Araraquara, SP. PPG Educação Sexual. 2015

RIBEIRO, P. R. M. (2005). A sexualidade também tem história: comportamentos e atitudes sexuais através dos tempos. In: MAIA, A. C. B.; MAIA, A. F. (Org.). **Sexualidade e infância**. (pp. 17-32). Bauru: FC/CECEMCA; Brasília, DF: MEC/SEF.

RIBEIRO, P. R. M. (2017). Entrevista: Educação para a Sexualidade. **Revista Diversidade e Educação**, 5(2), (pp. 07-15).

SANTOS, E. R. T.; MOMESSO, M. R. (2018). Diversidade e Equidade de Gênero nos Institutos de Ouvidoria no Brasil, é uma realidade?. **Revista Científica da Associação Brasileira de Ombudsman Ouvidores**, (2), (pp. 5-105).

SILVA, Jr. (2014). **Diversidade Sexual e Inclusão Social: Uma tarefa a ser completada**. Franca: Lemos e Cruz.

SCOTT, J. (1990). **Gênero: uma categoria útil para a análise histórica**. Recife: SOS Corpo e Cidadania.

SCOTT, J. (1995). Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Revista Educação & Realidade**, 2(20), (pp. 71-99).

NKOMO, S. M.; COX JR., T. (1999). **Diversidade e identidade nas organizações**. São Paulo: Atlas.

TREVISAN, J. S. (1986). **Devassos no Paraíso: a homossexualidade no Brasil**. Londrina: Gay Men's Press.

VEYNE, P. (1987). A homossexualidade em Roma, In: ARIÉS, P.; BEJIN, A. (Org.). **Sexualidades ocidentais: contribuições para a história e para a sociologia da sexualidade**. São Paulo: Brasiliense.

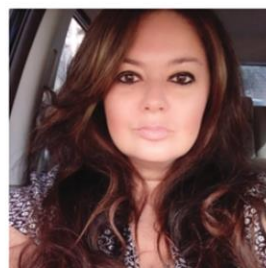
SOBRE AS AUTORAS

Elaine Terceiro

Psicóloga com MBA em marketing pela FGV. Mestre pelo Programa de Educação Sexual na UNESP - Araraquara/SP, consultora de treinamentos em diversidade.

No ambiente corporativo, dedicou-se aos temas equidade de gênero e inclusão de pessoas trans, implantou políticas internas e projetos de capacitação profissional para a comunidade em vulnerabilidade social por meio de voluntariado, para inserção no mercado de trabalho.

Mediando conflitos entre empresas e colaboradores ao longo de sua carreira, ganhou por quatro vezes o Prêmio Ouvidorias Brasil da ABRAREC e foi uma das finalistas do Prêmio de Excelência do Out & Equal WorkPlace Advocates.



Maria Regina Momesso

Docente e pesquisadora dos Programas de Pós-Graduação em Educação Escolar (Mestrado/Doutorado) e em Educação Sexual (Mestrado Profissional) da UNESP - Araraquara/SP. Docente do CTI/FEB/UNESP D Bauru/SP.

Pesquisadora na área de Linguística, Educação Escolar, Educação Sexual, Comunicação e Tecnologias Educativas com ênfase em Análise de Discurso, atuando principalmente nos seguintes temas: análise de discurso, discurso e sexualidade, identidade, práticas discursivas, de leitura e escrita, modos de existência, tecnologias educativas, redes sociais e cibernética.



The logo for Cirkula, featuring a stylized 'V' shape above the word 'cirkula' in a bold, lowercase sans-serif font.

**APÊNDICE B – ROTEIRO DO QUESTIONÁRIO DA PESQUISA DE DIVERSIDADE
NO AMBIENTE CORPORATIVO HOSPEDADA NO WEBSITE DA
SURVEYMONKEY® E DISPONÍVEL NA INTRANET DA ATENTO S/A - FONTE:
INSTRUMENTO ELABORADO PELA AUTORA.**

**Roteiro entrevista eletrônica
Colaboradores (as) da Empresa Atento Brasil S/A.**

Legenda:

LGBTI+ – Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais, Transgêneros e Intersexo.

Orientação Sexual – A orientação sexual de uma pessoa indica por quais gêneros ela sente-se atraída seja física e emocionalmente.

Identidade de Gênero – A identidade de gênero se refere à experiência de uma pessoa com o seu próprio gênero. Indivíduos *trans* possuem uma identidade de gênero diferente do sexo que lhes foi designado no momento de seu nascimento.

1) Qual seu grau de escolaridade?

- ☐ ensino fundamental I
- ☐ ensino fundamental II
- ☐ graduação
- ☐ pós graduação
- ☐ mestrado
- ☐ doutorado
- ☐ outros Qual? _____

2) Qual seu cargo atual?

- ☐ serviços gerais
- ☐ operacional
- ☐ analista / consultor
- ☐ supervisão/coordenação/gestão
- ☐ Gerência
- ☐ superintendência
- ☐ diretoria
- ☐ vice presidência
- ☐ presidência

3) Qual sua faixa etária?

- De 18 a 25 ☐
- De 25 a 30 ☐
- De 30 a 35 ☐
- De 35 a 40 ☐
- De 40 a 45 ☐
- De 45 a 50 ☐
- De 50 a 55 ☐
- De 55 acima ☐

4) Você tem filhos (as)?

- ☐ Sim Quantos? _____
- ☐ Não

5) Escolha uma das afirmações que melhor qualifica para você o conceito do que é diversidade:

- ☐ é amar o próximo como a si mesmo
☐ é respeitar as diferenças do outro, somos todos diversos
☐ é entender que todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, vivemos num estado democrático de direito
☐ todos os seres humanos nascem livres e iguais em dignidade e direitos, são dotados de razão e consciência e devem agir em relação uns aos outros com espírito de fraternidade
☐ nenhuma das alternativas anteriores

Se respondeu nenhuma das alternativas anteriores, qual seu conceito para diversidade:

6) De acordo com a Cartilha de Padrões de Conduta para Empresas da ONU (Organização das Nações Unidas), as empresas têm oportunidades importantes de promover a diversidade e uma cultura de respeito e igualdade tanto no local de trabalho quando nas comunidades onde elas e seus parceiros comerciais atuam. Em sua análise, na empresa em que trabalha essa atitude é colocada em prática?

- ☐ Sim

Se respondeu Sim, como percebe essa prática?

- ☐ inclusão de pessoas diversas
☐ vídeos e *spots* sobre diversidade
☐ campanhas de conscientização nos canais internos e redes sociais da empresa
☐ palestras e treinamentos
☐ todas as alternativas
☐ Outro _____

- ☐ Não

Se respondeu (Não) comente: _____

7) De acordo com a Cartilha de Padrões de Conduta para Empresas da ONU (Organização das Nações Unidas), as empresas devem garantir que não haja discriminação no recrutamento, na contratação, nas condições de trabalho, nos benefícios, no respeito à privacidade ou no tratamento de situações de assédio, independentemente de seu gênero ou orientação sexual. Na empresa em que atua esse princípio é respeitado?

- ☐ Sim, prevalece o respeito independentemente do gênero ou orientação sexual
☐ Depende, é variável de acordo com a equipe e liderança
☐ Talvez, não parei para observar se há respeito ao princípio.
☐ Não, não prevalece o respeito a depender do gênero ou orientação sexual

Se respondeu Não comente: _____

8) De acordo com a Cartilha de Padrões de Conduta para Empresas da ONU (Organização das Nações Unidas), espera-se que as empresas proporcionem um ambiente positivo e afirmativo para que funcionários LGBTI+ possam trabalhar com dignidade e sem estigma... e tomem medidas para garantir a inclusão, inclusive abordando as necessidades específicas das pessoas LGBTI+ no ambiente de trabalho. Essa prática é adotada na empresa em que trabalha?

- ☐ Sim

Se respondeu Sim, como percebe essa prática?

- ☐ nome social no crachá e/ou VR/VA, e-mail nome social
☐ programa de empregabilidade trans
☐ uso do banheiro de acordo com a identidade de gênero da pessoa
☐ assistência médica para casais homoafetivos
☐ todas as alternativas
☐ Outras _____

- ☐ Não, desconheço práticas afirmativas da empresa para funcionários LGBTI+

Se respondeu Não, comente: _____

9) De acordo com a Cartilha de Padrões de Conduta para Empresas da ONU (Organização das Nações Unidas) as empresas devem treinar os funcionários e, em especial, os gestores para conscientizá-los a respeito dos problemas relacionados a direitos humanos enfrentados por pessoas LGBTI+ e garantir que eles tenham consciência da sua responsabilidade segundo a política da empresa de respeitar e defender os direitos de pessoas LGBTI, incluindo seus colegas. Na empresa em que trabalha você já participou de treinamento sobre tema Diversidade?

☐ Sim

Se respondeu Sim, como avalia o treinamento:

☐ Foi eficaz, o treinamento contribuiu para uma melhor conscientização e respeito no ambiente de trabalho sobre a temática LGBTI+

☐ Parcialmente, o treinamento poderia melhor abordar as especificidades das pessoas LGBTI+ para garantir essa consciência

☐ O treinamento não contribuiu para uma melhor conscientização e respeito no ambiente de trabalho sobre a temática LGBTI+

☐ Foi indiferente

☐ Não

Se respondeu Não, comente: _____

10) De acordo com a Cartilha de Padrões de Conduta para Empresas da ONU (Organização das Nações Unidas) as empresas devem treinar os funcionários e, em especial, os gestores para conscientizá-los a respeito dos problemas relacionados a direitos humanos enfrentados por pessoas LGBTI+ e garantir que eles tenham consciência da sua responsabilidade segundo a política da empresa de respeitar e defender os direitos de pessoas LGBTI+, incluindo seus colegas. Na empresa em que trabalha você considera a liderança preparada para a gestão de pessoas diversas, incluindo LGBTI+?

☐ Sim

Se respondeu Sim, como avalia a gestão:

☐ Inclusiva, Respeitosa

☐ Comprometida com a Causa da Diversidade

☐ Igualitária no Tratamento

☐ todas as alternativas

☐ Outra _____

☐ Não

Se respondeu Não comente: _____

11) De acordo com a Cartilha de Padrões de Conduta para Empresas da ONU (Organização das Nações Unidas) as empresas devem tomar medidas ativas para prevenir e eliminar a discriminação, o assédio (externo ou interno) e a violência direcionada a indivíduos LGBTI+ e para protegê-los desses atos. Elas devem oferecer canais de denúncia para prevenir e abordar o assédio e a discriminação no local de trabalho. Na empresa em que trabalha, existe canal para registro e tratativa de queixas dessa natureza?

☐ Sim

☐ Desconheço

☐ Não

☐ Sim, mas sem efetividade

Se respondeu Sem Efetividade comente: _____

12) Você já vivenciou algum tipo de discriminação na empresa em função de sua orientação sexual ou identidade de gênero?

☐ Sim

☐ Não

Se respondeu Sim comente: _____

13) A pesquisa publicada em outubro/17 pela Consultoria *McKinsey & Company* “Um panorama atual das mulheres no mercado de trabalho”, comenta que nas empresas de alta performance há mais mulheres em cargos de liderança do que em outras funções, porém somam apenas cerca de 10% em cargos de lideranças em comparação aos homens. Na empresa em que trabalha independentemente do gênero, homens e mulheres possuem as mesmas condições de ascensão para o crescimento profissional?

() Sim, prevalece a competência independentemente do gênero ou orientação sexual

() Depende, é variável de acordo com a liderança

() Não, não prevalece a competência a depender do gênero ou orientação sexual

Se respondeu Não comente: _____

14) Em sua opinião quais são as ações ou programas que a empresa poderia implementar para ter um ambiente de trabalho mais evoluído nas questões relacionadas a diversidade?

15) Comentários Adicionais (optativo):

() Autorizo o uso das informações por mim fornecidas à título de pesquisa não identificadas, para a Atento em parceria ao Projeto de Mestrado do Programa de Pós-graduação em Educação Sexual, da Faculdade de Ciências e Letras da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP, campus de Araraquara – SP, cuja mestranda responsável é Elaine Terceiro, fone: (11) 3779.1382, orientada pela Professora Dra. Maria Regina Momesso.

**APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DAS INTERPRETAÇÕES PESSOAIS SOBRE
DIVERSIDADE DOS FUNCIONÁRIOS DA ATENTO S/A (QUESTÃO 5)**

Nota: os comentários foram extraídos de forma integral da pesquisa, tal como escritos pelos colaboradores da empresa, sem correções gramaticais, ortográficas ou formatações.

R= número do respondente

R31	“Este conceito está intimamente ligado aos conceitos de pluralidade, multiplicidade, diferentes modos de percepção e abordagem, heterogeneidade e variedade”.
R71	“Claro, que devemos amar ao próximo como a nós mesmos. Mas os que preferem não amar, que pelo menos respeitem”.
R102	“Acredito que o conceito possa se aproximar da ideia de diferença. Aquilo que, de algum modo, nos difere do outro. Esse conjunto de aspectos constroi a diversidade em todos os âmbitos. Ao mesmo tempo, nos individualiza, nos marca como indivíduo que possui particularidades”.
R122	“homem é homem mulher é mulher”.
R196	“Respeitar o ser humano, independente de como ele é e de suas escolhas”.
R258	“As relações humanas contemplam uma pluralidade de relações, que devem ser respeitadas”
R280	“Entende se que ha varias divercidades, no que se refere a ideologia de generos,raça, cultura etc..”
R301	“Na minha opinião todas as alternativas são corretas”.
R311	“Somos o que somos porque somos todos juntos”.
R332	“A Força maior que há no Planeta é a da Natureza, que gerou uma diversidade de animais e plantas. Essa mesma força diversificou todas as formas viventes em dois tipos, para que a mesma possa perpetuar a diversidade”.
R393	“é sermos livres para sermos como quisermos e independente de qualquer coisa, felizes com nós mesmos!”
R439	“Diversidade é o conjunto de todos os aspectos que nos diferenciam do outro. É saber que cada um tem seu jeito e respeito é necessário”.
R441	“Todos somos iguais, para a lei, porém com pensamentos diferentes”.
R550	“Diversidade é tudo aquilo que é diferente, variado do que é comum”.
R634	“as pessoas enjoam muito fácil da mesmice, pena que não conseguem enxergar o quão chato seria a vida sem a diversidade, que deve ser respeita e entendida para que assim haja um efeito mutuo de conexão emocional com o próximo ao ponto de nascer a empatia e seus benefícios”!
R650	“na verdade eu acho que todas as alternativas são boas qualificações de diversidade”.
R664	“Diversidade é ser para o mundo o que você é dentro de si. E olhar o outro e ver quem ele é e não quem você quer que ele seja. Isso é diversidade”.
R666	“Quer dizer variedade, pluralidade de escolhas, idéias entre outras variações”.
R674	“Multipolaridade de ideias e credos. Apenas”.
R782	“Diversidade é o respeito às diferenças do outro e para isso, apesar de todos serem iguais perante a lei, caso necessário, deve haver distinções em busca de uma maior equidade, visto que uns possuem privilégios, historicamente adquiridos, perante aos outros de forma injusta”.
R908	“É entender que todos somos diferentes de alguma forma e temos que ter respeito acima de tudo, independente do que acreditamos.”

**APÊNDICE D – TRANSCRIÇÃO DAS INTERPRETAÇÕES PESSOAIS SOBRE
PRÁTICAS DE PROMOÇÃO DA DIVERSIDADE NO AMBIENTE DE TRABALHO
DA ATENTO S/A (QUESTÃO 6)**

Nota: os comentários foram extraídos de forma integral da pesquisa, tal como escritos pelos colaboradores da empresa, sem correções gramaticais, ortográficas ou formatações.

R= número do respondente

R18	“NÃO EXISTE NENHUM LUGAR DO MUNDO AONDE EM COMUNIDADES OU LUGAR DA AS PESSOAS SE RESPEITAM . PRINCIPALMENTE NA QUESTÃO DA ONU QUE NÃO É UMA ORGANIZAÇÃO SÉRIA”
R122	“sem comentário”
R219	“recentemente experienciei conduta de homofobia no ambiente”
R220	“Acho que poderiam haver campanhas de conscientização de forma mais efetiva do que online”
R288	“Não tive acesso a cartilha em questão”
R332	“Na verdade é sim, mais eu gostaria de frisar que é infelizmente sim. E que a ONU tem seus valores e princípios questionados, o que diminui o crédito da pesquisa.”
R347	“Não em todos os sites, ênfase para NPS2, onde temos trans e não binários, mas nunca tivemos palestras ou participação do comitê para que o tema seja abordado, gerando mais conhecimento aos funcionários.”
R591	“A EMPRESA PODE SIM REALIZAR EVENTOS DE CULTURA DE IGUALDADE DENTRO DA EMPRESA, NÃO ACHO QUE DEVA ESTENDER PARA A COMUNIDADE, ACREDITO QUE UMA X QUE O FUNCIONÁRIO APRENDEU ALGO COM ESSE EVENTO, ELE MESMO PODE REALIZAR TAL EVENTO EM SUA COMUNIDADE.”
R638	“Não vejo isto sendo debatendo nas operações, com as pessoas e sendo trabalhado pelas lideranças. E algo que só é exposto no Atendo Mundi ou clipping.”
R653	“Este tipo de afirmação pode ser exagerada.”
R664	“Entretanto, a liberdade exagerada acaba limitando os direitos de alguns”
R666	“Não acho que as empresas devam ter essa diferenciação no momento da contratação, se todos são iguais, não necessita criar campanhas de "inclusão".”
R723	“Como exemplo, temos a questão do auxílio creche que não é concedido para pais heteros. A empresa concede apenas para mães e casais homossexuais. Em um mundo com tantas diversidades ainda encontramos este tipo de adversidade... Deveria eu então dizer que me sinto mulher, sou trans, homossexual e assim tenho direito ao auxílio creche? “
R782	“Até a parte em que não afeta o retorno financeiro dela, sim, ela coloca em prática. Internamente, a empresa cultua a promoção da diversidade, apesar de considerar que é uma necessidade disfarçada de princípio. Entretanto, a empresa aceita prestar serviço terceirizado para empresas em que o dono faz declarações polêmicas contra a comunidade LGBTI, por exemplo.”
R922	“na frase: “..promover a diversidade e uma cultura de respeito ...” Depende em qual conceito querem empregar o respeito se for referente a diversidade sexual de cada um acredito que sim !”

**APÊNDICE E – TRANSCRIÇÃO DAS INTERPRETAÇÕES PESSOAIS SOBRE A
AUSÊNCIA DE RESPEITO NO QUE SE REFERE AO GÊNERO E ORIENTAÇÃO
SEXUAL (QUESTÃO 7)**

Nota: os comentários foram extraídos de forma integral da pesquisa, tal como escritos pelos colaboradores da empresa, sem correções gramaticais, ortográficas ou formatações.

R= número do respondente

R122	“obviamente faltamente”
R250	“Principalmente no que tange à assédio”
R332	“Na verdade é sim, e quanto mais exótico for o gênero ou orientação social, mais privilégios lhe é concedido. Conforme as melhores estratégias de criação de uma sociedade de pessoas reativas, essas definidas por Friedrich Nietzsche.”
R341	“Variável de acordo com a liderança e de acordo com a exigência dos cliente contratante.”
R597	“A contratação é muito pessoal e sabemos que é impossível zerar a discriminação.”
R761	“Não, já vi supervisor(a) que dá preferência na contratação de negros e gays, ou seja, houve discriminação no ato da contratação.”
R872	“Depende, é variável dependendo de religião ou preconceito de cada um, isso não cabe a empresa. É muito individual.”
R879	“percebo supervisores gordinhas tratando diferente operadoras magrinhas”

APÊNDICE F - TRANSCRIÇÃO DAS INTERPRETAÇÕES PESSOAIS SOBRE AS PRÁTICAS E/OU AUSÊNCIA DELAS NO QUE SE REFERE À PROMOÇÃO DE UM AMBIENTE POSITIVO E AFIRMATIVO PARA OS FUNCIONÁRIOS LGBTI+ NA ATENTO S/A (QUESTÃO 8)

Nota: os comentários foram extraídos de forma integral da pesquisa, tal como escritos pelos colaboradores da empresa, sem correções gramaticais, ortográficas ou formatações.

R= número do respondente

R18	“Necessidades específicas ? quais ? a não ser que ele seja deficiente, não vejo nenhuma necessidade específica.”
R30	“A inclusão existe porém as medidas afirmativas para que os funcionários LGBTI trabalhem confortavelmente ainda é falho em especial nas áreas de operações de voz receptiva. Necessário um trabalho de base para a liderança e demais colaboradores.”
R87	“Não vejo diferença de tratamento “
R93	Sim “A inclusão e o ambiente positivo são praticados, porém a abordagem, no sentido de promover meios de ouvir tais pessoas é que ainda não enxergo.”
R122	“não sei”
R160	“Trabalho em local adverso a empresa que realizou minha contratação, logo não tenho acesso ao ambiente do site Goiânia.”
R233	“não existem LGBTI no setor”
R250	“Fora a contratação, de fato desconheço tais medidas específicas”
R283	“Eu nunca vi, não estou afirmando que não acontece. Certamente em outros locais ou períodos essa prática é aplicada.”
R332	Sim “Na verdade é sim, porém as solicitações da ONU não coperam para o desenvolvimento saudavel de uma Nação.”
R347	“Como citei na outra resposta, é necessário um engajamento para toas as operações.”
R481	Sim “A empresa se mostra inclusiva mas os comentarios e piadas relacionadas continuam independente da posição.”
R591	“CONCORDO QUE DEVERIA TER BANHEIRO PARA LÇBTI”
R638	Sim “mas é algo que não é discutido nas operações com a liderança ou pessoas com influência sobre o assunto,.”
R650	“Na verdade, embora não haja nenhum tipo de discriminação também não há nenhum tipo de prática afirmativa.”
R666	“Não percebo diferenciação pela opção sexual da pessoa.”
R709	“Sei que tem muitos LGBT na empresa, mas não sei informar sobre alguma prática. Sei que não há nenhuma descriminação.”

**APÊNDICE G - TRANSCRIÇÃO DAS INTERPRETAÇÕES PESSOAIS SOBRE
TREINAMENTOS PARA UM AMBIENTE POSITIVO E AFIRMATIVO PARA OS
FUNCIONÁRIOS LGBTI NA ATENTO S/A (QUESTÃO 9)**

Nota: os comentários foram extraídos de forma integral da pesquisa, tal como escritos pelos colaboradores da empresa, sem correções gramaticais, ortográficas ou formatações.

R= número do respondente

R9	“Faltou oportunidade de horário”
R18	“Não teve esse treinamento na empresa pelo que eu saiba.”
R21	“Acho que nem existe isso aqui, se existe nunca foi falado.”
R23	“Não, nunca tive treinamento sobre diversidade, e sim um questionário no atento mundi”
R24	“não tive nenhum treinamento específico sobre esse assunto.”
R30	“Ainda não tive a oportunidade de participar de um treinamento com esse.”
R37	“nunca tive nenhuma palestra, nem treinamento sobre o assunto”
R48	“Treinamento presencial não. Treinamento online não lembro. Acho que não.”
R51	“se já participei não lembro”
R66	“nunca participei , apenas ja li sobre as informações.”
R78	“existe o treinamento, mas como eu já sou inteirado do assunto, deixei a oportunidade para outros que necessitam de melhor instrução”
R87	“Nunca participei “
R93	“Não, mas há um treinamento disponível em plataforma de cursos online sobre o tema.”
R109	“nunca participei”
R120	“A maioria dos treinamentos é para liderança.”
R176	“acho que o tema diversidade e muito bem posicionado na empresa,por isso não se faz necessário treinamento”
R179	“Ainda não tive a oportunidade porém tenho interesse em participar.”
R203	“NÃO TENHO NENHUM INTERESSE EM PARTICIPAR”
R206	“Nunca participei de um treinamento específico sobre diversidade, porém em todos os treinamentos que participei, de alguma forma a empresa sempre ressaltou o conceito de diversidade e a pluralidade da empresa.”
R217	“desde que entrei na empresa ha quase um ano nunca participei de atividades relativas a este apenas recebemos informações no que se refere ao atendimento ao cliente”
R220	“A quase 4 anos que estou na empresa, nunca participei de nenhum treinamento sobre este tema, e nem vi acontecer nenhum treinamento ou campanha relacionados.”
R229	“Nunca fui informado sobre um treinamento presencial a respeito no meu site. Acho que seria interessante ter.”
R233	“não houve necessidade”
R250	“Pra ser sincero nem sei se alguém já participou de algum treinamento referente.”
R251	“Não me lembro, na verdade”
R264	“Não me recordo de nenhum ter feito treinamento referente a Diversidade!”
R285	“NAO ME RECORDO.”
R312	“Ainda não tive oportunidade e tempo hábil”
R313	“nao houve treinamento direcionado”
R326	“estou a pouco tempo na empresa e ainda nao tive esse treinamento”
R332	“É difícil acreditar que há uma orientadora por trás de uma pesquisa acadêmica como essa. Por se tratar de uma Universidade pública como a UNESP de Araraquara, imagino que a formanda Elaine Terceiro esteja no primeiro semestre.”
R337	“Não participei de nenhum treinamento sobre o assunto”
R341	“Não tenho ciência de que exista este movimento.”
R358	“Nunca teve treinamento referente ao assunto, ou se teve não fui avisada.”

R361	“Ainda não tive a oportunidade de participar”
R378	“Se teve algum treinamento, não fique sabendo.”
R379	“em quase 3 anos de empresa nunca participei sobre nenhum treinamento sobre diversidade.”
R386	“nao fiz treinamento”
R408	“Não pude participar.”
R438	“nao tive a oportunidade de participar”
R439	“Ja ouvir falar de palestras de conscientização, porem nao sei onde acontecem ou quem comparece!!”
R481	“Por parte da empresa não, mas os próprios funcionários compartilhando suas falas aconteceu no ambiente que trabalho”
R503	“Só treinamentos no site, mas nao trazem uma influencia real.”
R504	“Sou nova na empresa”
R530	“Falta de oportunidade.”
R536	“ESTOU HA QUASE UM ANO E NUNCA HOUE”
R555	“Nunca houve um convite.”
R557	“mesmo não tendo participado de treinamento sobre diversidade, vejo na empresa o respeito pelas pessoas independentemente do gênero.”
R560	“Treinamento não, mas já houveram temas de debate e campanhas sobre, inclusive funcionários”
R583	“Nunca houve”
R587	“ate o momento somente esse questionário, apesar de saber de pal astras que acontece as vezes. mas nunca fui parado para receber um treinamento ou orientação diretamente sobre o assunto.”
R596	“Existe o treinamento, mas eu nao participei”
R597	“Faltou oportunidade, mas creio que os demais meios de comunicação ajudam muito.”
R607	“Na área em que trabalho, há diversidade, mas não é observado preconceito no geral. Então creio que por isso não houve um treinamento específico.”
R626	“ainda não tive essa oportunidade”
R638	“Nunca ninguém toca sobre o assunto trabalho na central SCS. Nunca é discutido nas operações as lideranças nunca conversam sobre este assunto e nunca veio uma pessoa influente sobre o assunto conversar com as pessoas”
R650	“Como eu disse, não há ações afirmativas, ao menos desde que eu estou aqui.”
R664	“Ainda não tive a oportunidade de participar.”
R678	“Não sei...”
R679	“Não participei”
R682	“Apesar de já ter visto um curso sobre a temática, nunca participei de palestra ou algo parecido.”
R685	“Ainda não participei de treinamento sobre diversidade”
R686	“Ainda não participei do treinamento.”
R704	“Falta de oportunidade, geralmente quando são feitos não estou na empresa.”
R707	“Só vi nos sites, mas muita gente não sabe...”
R714	“Recebo informativos na rádio atento”
R721	“Só tivemos ações falando sobre a diversidade”
R727	“Não tive conhecimento de treinamentos com esse tema”
R763	“Ja houveram treinamentos, mas não tive agenda disponível para participar.”
R776	“A liderança e a equipe não foi orientada sobre o tema. (exceto uma única vez que tomamos a iniciativa em participar de um debate)”
R777	“Sei que existem palestras, mas nunca tive a oportunidade de participar.”
R780	“Há diversas campanhas, programas e políticas que abordam o tema da Inclusão de LGBTI na empresa, mas falta treinamento, sobretudo voltado à Liderança para atuar de forma mais inclusiva e consciente no ambiente de trabalho.”
R797	“Acredito que falta um treinamento presencial para abordar o tema.”

R800	“Não fui informada de treinamento neste sentido”
R809	“Não participei ainda de treinamento sobre o tema “
R810	“Treinamento não, já participei de palestras sobre o tema. No entanto, ainda falta algo mais direcionado que possa causar impacto para a reflexão dos gestores e os próprios funcionários.”
R811	“Não me lembro de ter participado de nenhum treinamento sobre esse tema!”
R817	“ainda não tive a oportunidade”
R832	“Não tive oportunidades, porém sei que existe eventos sobre o tema.”
R836	“Trabalho na empresa em área remota, não tive a oportunidade de participar de treinamentos obre o tema.”
R840	“Nunca teve esse tipo de treinamento”
R875	“não tive acesso a treinameto direto, nem palestra sobre o assunto”
R883	“apenas acompanhei campanhas sobre o tema.”
R927	“nunca participei de treinamentos com o tema abordado”

**APÊNDICE H – TRANSCRIÇÃO DAS INTERPRETAÇÕES PESSOAIS EM
RELAÇÃO AO PREPARO DA LIDERANÇA NA GESTÃO DE PESSOAS
DIVERSAS, INCLUINDO LGBTI NA ATENTO S/A (QUESTÃO 10)**

Nota: os comentários foram extraídos de forma integral da pesquisa, tal como escritos pelos colaboradores da empresa, sem correções gramaticais, ortográficas ou formatações.

R= número do respondente

R18	“Nossos líderes estão preparados para atender todos os seres humanos.”
R21	“Acho que as questões 12 e 13 são iguais... Acho que nem existe isso aqui, se existe nunca foi falado.”
R30	“Ainda permeia muita desinformação sobre o assunto e ao que me parece este não é o assunto principal quando a liderança está sob pressão para entrega de resultados.”
R67	“Ainda existe um preconceito velado, avançamos muito, mas ainda temos bastante oportunidade.”
R122	“não sei”
R176	“No geral esse tema esta bem resolvido,mas algumas lideranças não estão preparadas para essas questões”
R203	“NÃO QUERO COMENTAR”
R220	“Alguns sim, mas vejo muitos líderes emitindo comentários, opiniões, brincadeiras, etc. desrespeitosas e/ou preconceituosas. Mas alguns sim.”
R313	“nao ha treinamento”
R341	“Não tenho conhecimento se esta prática é realizada.”
R347	“Temos supervisores de todas as idades, com todos os perfis, não dá para apenas com seu próprio discernimento e experiência de vida, dizer que estão preparados para lidar com toda diversidade do mundo moderno. Nossa empresa é referência neste tema, mas devemos incluir mais pessoas, envolver mais operações e engajar este tema em todos os sites.”
R353	“Depende da liderança e dos valores neles contidos. É muito subjetivo.”
R362	“Alguns líderes ainda possuem preconceitos em seu íntimo.”
R373	“Não sei”
R379	“Na verdade não sei dizer se são capacitados ou não para isso,porém até agora não houve nenhum problema.”
R427	“O tratamento na sua maioria fica de uma forma que parece que as pessoas lgbt são invisíveis.”
R439	“Nem todos sao ou estao preparados, alguns agem com zero respeito, ficam de piadas ou fazem exclusão”
R442	“Não sei.”
R457	“Ainda é possível perceber comentários pejorativos em relação a LGBTs”
R841	“Há muito pouco conhecimento sobre as minorias.”
R507	“A maioria sim, mas infelizmente também depende do líder esse preparo. Abrir mão de pré-conceitos entre outros.”
R534	“Nem todos conseguem de imediato ter o feeling “
R555	“Nem todos os líderes tem consciência a respeito dos problemas relacionados a direitos humanos enfrentados por pessoas LGBTI “
R565	“ainda não”
R582	“O ambiente de trabalho contribui para que isso ocorra, mas nunca percebi algum preparo para líderes que tenha partida da empresa.”
R591	“NÃO DEVE HAVER TRATAMENTO DIFERENCIADO PARA NENHUM FUNCIONARIO, TODOS DEVEM SABER SUAS OBRIGAÇÕES E ASSI AS CUMPRIR.”

R597	“No geral sim, mas fatores pessoais influenciam a tomada de decisão. Por mais que se siga a regra, fatores pessoais são levados em conta. Mas felizmente temos na Atento ótimos exemplos de líderes que tratam todos os profissionais de forma igual.”
R607	“Depende da gestão e área.”
R608	“Muitos ainda praticam preconceito, não de forma explícita mas ainda assim é notável.”
R616	“Ainda há trabalho a ser feito... houve boa evolução, mas ainda há líderes despreparados, com preconceitos internalizados.”
R638	“Por conta do preconceito, falta de diálogo e conhecimento sobre o assunto.”
R650	“Especialmente no que está relacionado a sexualidade, não. Há um preconceito velado, quase socialmente aceito, que se manifesta em pequenas piadas e em outras pessoas que não os colaboradores como por exemplo a artista Pablo Vittar.”
R661	“mesmo a empresa tendo um sim a inclusão de pessoas LGBTI, a liderança ainda precisa estar mais preparada para acolher e reconhecer as pessoas LGBTI”
R664	“O foco ainda permanece engessado. Falta oportunidade para pessoas, independente de raça, classe, sexualidade, que tenha um leque de ideias e atitudes para trazer um novo fôlego.”
R679	“nem todas.”
R714	“em relação a diversidade existe inclusão dependendo da maneira como aquele superior ver a questão”
R727	“Ainda falta muito respeito com o próximo, ainda tem muitos que rotulam as pessoas.”
R736	“Ainda existe líderes que resistem a falar ou se capacitar sobre o tema”
R740	“Ainda encontramos muita resistência de líderes”
R753	“Acredito que ainda falte capacitação de todos os níveis de liderança da empresa no tema.”
R776	“Não há treinamento/orientação sobre o tema. Inclusive já presenciei recusa de contratação porque o candidato foi estereotipado.”
R779	“Acredito que na correria do dia-a-dia nem todos os gestores prestam muita atenção no tema, mas percebe-se o esforço para acolher todos os públicos.”
R780	“Como somos uma empresa de grande porte, a postura e posicionamento variam de acordo com a área e equipe: algumas são mais esclarecidas, enquanto outras se mostram mais conservadoras. O que percebo é que alguns líderes são mais inclusivos porque têm um nível de conscientização individual diferenciado e não necessariamente porque seja exigido pela empresa (embora haja o incentivo pela equipe de Responsabilidade Social). Logo, muitos ainda mostram-se despreparados para a gestão de pessoas diversas.”
R797	“Porém não todos, ainda falta capacitar alguns.”
R800	“Na questão de LGBTI sim mas acredito que para todas as níveis de diversidade não”
R804	“Não teve treinamento.”
R810	“Ainda se houve muitos comentários preconceituosas, aquela famosa brincadeirinha.... que na verdade não é brincadeira, é uma forma preconceituosa "velada".”
R832	“Acredito que nem todos os líderes estão preparados. É preciso um trabalho forte de conscientização, independente de suas crenças e valores, é preciso conscientizar sobre os valores da empresa.”
R882	“De acordo com respostas anteriores, depende muito da liderança querer realizar tais ações”
R883	“Há ainda necessidade de intensificar a conscientização.”
R917	“que eu saiba nunca foi comentado se gestores fazem esse treinamento”

**APÊNDICE I - TRANSCRIÇÃO DAS INTERPRETAÇÕES PESSOAIS DOS
RESPONDENTES EM RELAÇÃO CANAIS DE DENÚNCIA PARA PREVENIR E
ELIMINAR A DISCRIMINAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO (QUESTÃO 11)**

Nota: os comentários foram extraídos de forma integral da pesquisa, tal como escritos pelos colaboradores da empresa, sem correções gramaticais, ortográficas ou formatações.

R= número do respondente

R21	“Sei que existe canal de denuncia, mas não sei se específico ou se funciona.”
R124	“A ouvidoria onde você deve direcionar essas reclamações demora dias e mais dias para responder.”
R189	“Demoram muito a responder”
R203	“SEM COMENTARIO”
R280	“Nunca ouvir uma resposta de quem ja registrou a denunvcia neste canal. “
R353	“Há somente um canal de Ouvidoria. Canal em especifico para este tema acredito que não tenha.”
R365	“A confidencialidade não é garantida, gerando insegurança de quem reclama frente ao risco de retaliação e exposição. Algumas vezes quem responde à reclamação é o próprio denunciado.”
R373	“Existe canal de denuncia para qualquer tipo de problema, de qualquer natureza.”
R515	“Existe, porém não é efetivo.”

APÊNDICE J - TRANSCRIÇÃO DAS INTERPRETAÇÕES PESSOAIS EM RELAÇÃO AOS CANAIS DE DENÚNCIA PARA PREVENIR E ELIMINAR A DISCRIMINAÇÃO NO AMBIENTE DE TRABALHO (QUESTÃO 12)

Nota: os comentários foram extraídos de forma integral da pesquisa, tal como escritos pelos colaboradores da empresa, sem correções gramaticais, ortográficas ou formatações.

R= número do respondente

R35	“Os transgêneros , são acometidos alguma vezes.”
R40	“Algumas operadoras solicitaram que uma trans feminina não utilizasse o mesmo banheiro que elas.”
R49	“funcionário implicar com outro porque o transexual utilizou banheiro feminino”
R193	“já vi o segurança discriminando abraço entre amigos gays”
R219	“Por parte da segurança no que afirmou que era proibido comportamento na empresa e que deveria ser "DO PORTÃO PRA FORA"
R220	“Já vi acontecer caso extremo de discriminação, com ofensas e ameaças físicas; outras situações mais cotidianas como chamar uma pessoa trans pelo seu nome civil, etc.”
R252	“infelizmente existem pessoas que não sabem diferenciar o profissional do pessoal e agente que da a nossa cara a tapa por muitas vezes não tem oportunidade de crescimento na empresa por causa destas pessoas . Quero crescer porém perceber que existe uma resistencia quando falamos de nosso potencial ser visto e valorizado “
R270	“SIM, EU JÁ SOFRI PRECONCEITO POR SER HETERO SEXUAL”
R284	“Por várias vezes, piadinhas de mal gosto, o qual afeta demais minha autoestima, fazendo que eu me sinta culpado de algo que não escolhi.”
R346	“Diariamente são deferidas palavras de baixo calão, com duplo sentido, cunho sexual, preconceituosas e discriminatórias em relação a mim ou outros colegas de trabalho”
R347	“Discriminação não, mas temos uma pessoa não binária que se sente deslocado por ter que explicar por que as vezes usa o banheiro F as vezes o M. Tema enviado ao gestor para tratativa, pedindo visita do comitê para conversar sobre o assunto, "precisamos conversar".
R439	“Os próprios colegas ou supervisor causam a exclusão ou direcionam piadas mal intencionadas na intenção de atingir a pessoa ou grupo por motivo de orientação sexual e identidade de gênero”
R457	“Já fui chamado de "o analista gay" num sentido de que ser gay diminuia meu potencial como profissional”
R544	“um coordenador postou uma foto em sua rede social com seu namorado e a gerente o indagou sobre a foto, como se fosse algo errado a postagem”
R584	“não ser entendida como mulher trans”
R661	“Não respeitar o nome social ou usá-lo com desdém”
R664	“Algumas pessoas confundem a liberdade oferecida e se esquecem que na empresa há pessoas diversas e por esse motivo deve se evitar comentários e atitudes. Entretanto, mesmo com esses momentos a empresa oferece suporte acima das outras empresas.”
R669	“Sempre se escuta piadas quando uma pessoa trans passa”
R679	“Um comentário baixo.”
R696	“Um grupo de mulheres reclamando de uma travesti ou transexual (não tenho certeza de onde ela se enquadra) utilizar o banheiro feminino, pois se sentiam ameaçadas.”
R716	“Por parte de parceiros, já que é uma prestadora de serviços.”
R723	“Uma colega de trabalho foi assediada e quando se pronunciou a liderança não tomou nenhuma atitude e ainda protegeu o funcionário malfeitor.”
R734	“Durante a execução de um Dia Legal, ouvi comentários com teor de ódio e piadas de menosprezo”
R736	“Pessoas que se negam a receber a informação de menino, pelo fato dele ser homossexual”

R761	“Sim, já vivenciei supervisor informando que não quer padrão de sexualidade em sua equipe (hétero), e que se tiver como contratar gay será prioridade.”
R776	“Preconceito velado e burburinhos.”
R822	“comentários bobos e desnecessários”
R837	“meu gestor falou que iria passar óleo ungido para eu voltar ao normal, por mulher foi feita para ficar com homem”
R865	“Um amigo gay, foi usar o banheiro de mulher, e uma moça se incomodou, pois disse que era homen, que ali não era o lugar dele, o tratou mal. E ele desde então usou apenas o banheiro para deficientes. Todos em volta ficou triste com a situação”
R917	“devido a forma como me visto, já fui questiona se era lesbica e tive que responder várias vezes isso.”

**APÊNDICE K - TRANSCRIÇÃO DOS COMENTÁRIOS ADICIONAIS OPCIONAIS
DOS COLABORADORES DA PESQUISA DE DIVERSIDADE DA ATENTO S/A
(QUESTÃO 15)**

Nota: os comentários foram extraídos de forma integral da pesquisa, tal como escritos pelos colaboradores da empresa, sem correções gramaticais, ortográficas ou formatações.

R= número do respondente

R4	“gostei da pesquisa”
R12	“Legal”
R18	“Temos que lutar para que todos somos iguais perante a lei. Ninguém é melhor que ninguém independente da cor religião ou opção sexual.”
R21	“Gostei de descobrir e participar da entrevista. Como pessoa integrante da classe LGBTI+, sinto uma ponta de esperança nesse mundo repleto de ódio, desigualdade e intolerância.”
R23	“Viva a diversidade.”
R29	“Quero parabenizar a Atento pelo apoio.”
R30	“Amo o meu trabalho e a empresa em que trabalho e, meu desejo é que a Companhia seja referência neste tema. Farei o possível para auxiliar.”
R31	“Não há como promover a diversidade dentro de uma empresa sem investir dinheiro. Para que seja possível solucionar os problemas de diversidade, é preciso realizar pesquisas internas, preparar os profissionais de recursos humanos e criar um plano de ação.o compromisso genuíno é demonstrado apenas quando há um esforço em investir na capacitação dos profissionais que precisam ser mais incluídos na empresa. Creio que a Atento não tem problema com isso e a admiro muito por ter essa preocupação.”
R35	“Palestras e informativos para todos os funcionários.”
R39	“Deveria ter a inclusão de campanhas onde todos se sentisse a vontade para participar.”
R40	“Obrigada.”
R41	“Superinteressante a pesquisa, gostei por mostrar a preocupação da empresa com seus colaboradores”
R42	“amor ao próximo!”
R50	“Excelente Iniciativa essa entrevista. Parabéns!!!”
R58	“Legal”
R64	“essa empresa ajuda a proliferar a homofobia,pois fechar os olhos para um problema é pior do que fazer.”
R80	“A Atento de longe é uma empresa que trabalha e muito a inclusão de LGBTQI+. Mas ainda sinto aqui que vivemos numa bolha. É preciso que as ações não fiquem somente com a comunidade e sim que abrange o maior número de funcionários. Me sinto muito confortável em trabalhar aqui e pela primeira vez posso ser quem sou. Mas ainda tenho algumas discussões sobre o que é ou não preconceito. Temos material suficiente para poder abranger esses pontos e melhorar cada vez mais a convivência.”
R81	“Adorei a pesquisa.”
R87	“No geral, essa empresa promove a contratação de pessoas diversas e os dá oportunidades.”
R88	“A pesquisa é bem elaborada.”
R90	“Diversidade em sexualidade, cor, raça, biotipo ‘perfeito’”
R99	“A empresa em si já contribui bastante para nós LGBTI por nos dar oportunidades, vivemos em completa harmonia.”
R100	“Obrigado.”
R103	“Devemos apenas respeitar o próximo, independente da sua etnia, classe social, opção sexual, cultura, cor de pele...Apenas respeito, nada mais.”
R107	“bons treinamentos”
R109	“tem q se ter respeito por todos mas sem colocar os lgbti acima do bem e do mal, muitos confundem liberdade com libertinagem”

R111	“Pesquisa fez pensar mais na diversidade em quw vivemos. Se a importância considerada esta realmente sendo empregada.”
R128	“na minha opinião temos que ter respeito. Deus deu o livre arbítrio, e cada escolha tem suas consequências.”
R140	“Respeitar as diferenças é essencial no ambiente de trabalho”
R145	“IMPORTANTE VERIFICAR AS POTENCIALIDADES DA EMPRESA PARA GERAR NOVAS IDÉIAS.”
R146	“A empresa que trabalho contribui significativamente para a promoção da diversidade.”
R148	“gostei muito do questionário”
R153	“Atento é uma empresa que respeita os funcionários independente de gêneros,”
R156	“Discriminação entre as pessoas por causa do seu gênero também faz parte da educação das pessoas junto a sociedades“
R162	“Evoluímos com as diferenças, afinal se formos todos iguais, estaríamos fadados ao fracasso.”
R163	“adorei responder a pesquisa”
R176	“valorização da mulher no ambiente de trabalho”
R179	“O mundo deve estar preparado para aceitar as pessoas como elas são, sempre respeitando o próximo e o amando como a si mesmo!”
R192	“Empresa ótima, só precisa capacitar mais os líderes. Para que não passe o que estou passando.”
R206	“Tenho orgulho de trabalhar em uma empresa que tem fortemente em sua política a responsabilidade com a inclusão e o compromisso com a diversidade.”
R211	“parabéns pelo treinamento.”
R220	“no geral, a empresa tem muitos pontos e atitudes positivas acerca do assunto e recepção de pessoas lgbti, é incontável a quantidade dessas pessoas que trabalham na atento e o respeito da empresa para com elas. contudo, com tanta gente inseridas nesta comunidade trabalhando juntas com pessoas que não estão, é necessário realizar campanhas e treinamentos para que o convívio seja o melhor possível.”
R221	“A diversidade é um tema atual, urgente e de longo prazo para que todos possam se ouvir e se colocar no lugar do outro em um exercício de compaixão.”
R227	“muito bom”
R233	“Comentários Adicionais... OPTATIVO? Tem certeza?”
R245	“Obrigada”
R246	“As vezes parece que a preocupação com a causa está mais presente nos portais online da empresa do que propriamente no dia a dia operacional.”
R247	“gostei da entrevista”
R250	“De verdade, achei que a Atento fosse uma empresa diferenciada, das demais, mas confesso que minha decepção foi enorme.”
R252	“Adorei”
R256	“atento .parabens pelo respeito a tdos”
R270	“É BOM FALAR DA DIVERSIDADE, É NECESSARIO RESSALTAR QUE CADA UM TEM SUA ESCOLHA E DEVE RESPEITAR A DO OUTRO NÃO SÓ QUANDO FALADO DE HOMOFOBIA MAS TAMBEM NO CONTEXTO HETEROFOBICO.”
R280	“Acredito que na empresa, poderia eleger pessoas líderes ou indicações, conforme sua capacidade e não porque o seu supervisor vai com sua cara.”
R281	“Obrigada”
R282	“Mais programas de conscientização e medidas disciplinares para funcionários que não cumprem normativas básicas de inclusão”
R283	“Gosto do tema, espero ver novidades.”
R284	“#ELENÃO”
R285	“Obrigada pela oportunidade de posicionamento dos funcionários em relação ao tema da entrevista. Parabéns pela iniciativa. Tenho Orgulho de fazer parte desse time. Atento Aqui é o Meu Lugar!!!”
R286	“nada a acrescentar”

R301	“Que as pessoas pudessem exigir respeito se assim o fizessem por merecer; a empresa deveria dar treinamento mais eficaz de conduta profissional independente da opção; manter o nível em ambiente de trabalho além de saudável transmite respeito, principalmente em nossa classe.”
R312	“Até onde pude notar, haja visto que sou recente, a empresa se põe de maneira bastante positiva em relação a essa questão”
R324	“Acredito que pesquisas com essas devam ser mais frequente de modo a levantar questionamentos e reflexões dos colaboradores.”
R331	“Gostei do modo como foram elaborada as perguntas, porque me fez avaliar a empresa a respeito da diversidade, algo que não tinha feito nem pensado a respeito, sem conta que me ajudou a refleti no profissional quanto no pessoal.”
R336	“igualdade de gênero”
R339	“Aqui na empresa poderia ter mais palestras sobre o tema abordado.”
R346	“Muito interessante a pesquisa, tomara que tenha aplicabilidade efetiva.
R347	“Acredito demais na nossa diversidade e creio que um pouco mais de inclusão, podemos mudar e ampliar para as operações.”
R351	“Palestras sobre o assunto, podem ser uma ótima maneira dos funcionários terem mais conhecimento”
R353	“Acredito que esse tipo de pesquisa é necessária e urgente, e em tempos de intolerância e de vários pré-conceitos o entendimento de toda a diversidade é super bem vinda.”
R360	“Parabéns pela pesquisa.”
R361	“Adoro trabalhar na atento, pois sempre me senti muito bem e acolhido aqui, acredito que um profissional motivado torna a empresa mais propícia ao sucesso.”
R365	“A empresa está no caminho certo e demonstra um grande empenho para ter um ambiente rico em diversidade e respeito, mas precisa ser mais eficaz na preparação/conscientização dos líderes dos cargos mais altos da hierarquia, pois são os que menos aderem a essas ações. Como podem cascatear a cultura de diversidade se não participam efetivamente dos treinamentos e ações”
R366	“OBRIGADO PELA PESQUISA. PARABÉNS”
R378	“UNS DOS POIS QUE ME FAZ GOSTA DE TRABALHAR AQUI, É JUSTAMENTE POR QUE A EMPRESA NÃO TEM PRECONCEITO EM RELAÇÃO A PESSOAS DE DIFERENTES TIPOS.”
R408	“Questionário muito produtivo.”
R412	“Dia da consciência LGBTQI+ comemorativa na empresa.”
R420	“A empresa Atento está de parabéns, pois nessa empresa todos são tratados por igual.”
R426	“Quero um cordão grosso , daqueles bonitos para campanhas Lgbt da Atento 🙌🙌. “
R429	“A extinção do preconceito da nossa vida cotidiana tem que ser diária e constante. Esta enraizado em todos nós e é possível notar através da nossa expressão verbal e física, com isso, os treinamentos, palestras, ações que visam mudar essa visão de mundo preconceito para com o outro é necessário.”
R439	“Essa entrevista foi simples e encorpora dados importantes para elaboração de projeto voltado a Diversidade. Me deixa muito feliz quando vejo esse interesse real em alguma pesquisa ou pessoa, estou na torcida pelo sucesso da pesquisa e que seu alcance seja o esperado!!!”
R446	“é necessário ter conversas sobre o assunto para conscientizar pessoas que ainda possuem preconceito com pessoas LGBTI, todos devemos ser respeitados independente de qualquer coisa e não a nada mais gratificante do que sentir que temos pessoas que nos aceitam, nos amam e estão do nosso lado do jeito que somos.”
R465	“E a diversidade dos funcionários da atento que faz a diferença que a torna uma das empresas de maior sucesso”
R466	“parabéns a empresa”
R470	“Igualdade é necessária no ambiente de trabalho”
R474	“a organização como um todo torna um ambiente agradável e respeitável”

R477	“Gostei da pesquisa e espero que seja sempre abordado esse tema , pois , vivemos com pessoas de todas as etnias , orientação sexual e sabemos que o respeito deve prevalecer”
R481	“No ambiente de trabalho que frequento há uma liberdade significativa para as respostas contidas nessa entrevista. Há um grupo de indicações trazidas por mim dos meus amigos pessoais e estes pertencem à minorias que são, em dadas situações, inferiorizadas externamente. Recentemente houve uma discussão onde expusemos as questões de gênero e orientação sexual e todos se mostraram interessados em conhecer o universo LGBTI, mesmo continuando com todas as piadas e clássicas reproduções intrínsecas de preconceitos. É importante que haja esse contato com as minorias e que lhes seja dada voz para conversar com seus colegas para que seja desenvolvido o conhecimento acerca desse mundo que é socialmente segregado.”
R489	“Eu achei bem interessante a empresa falar deste assunto que ainda é um tabu na sociedade.”
R529	“Por estarmos sempre na operação, os comunicados são dados através de sistema. Mas acredito que, se ofertarem palestras, deixando livre a participação dos funcionários, ficará claro, a idéia de respeito a diversidade.”
R534	“Considero válido que se há um trabalho com o público transexual que seja feito dele um mecanismo de evolução. As mulheres ensinar como ser uma mulher naturalmente... sem exageros sem esteriótipos, e aos homens serem verdadeiros homens. Ensinar a beleza do seu verdadeiro eu. Como conquistar o respeito sem batalhas e sim através da postura.”
R539	“A inclusão poderia ser feita de forma mais efetiva, no e-mail, crachá etc...”
R558	“Gostei”
R559	“Ótima iniciativa de questionário, organizações abertas a opiniões e sugestões são sempre as mais avançadas.”
R563	“Ótima pesquisa!”
R568	“Todos nós devemos colocar o respeito em primeiro lugar, mesmo que certas pessoas não achem certo algumas atitudes, mas o respeito prevalece”
R581	“Nossas diferenças, fazem a diferença!”
R587	“acho muito importante esse tipo de pesquisa dentro da empresa, porem acho que fica faltando um feedback, pois nem sempre vemos os resultados que elas podem causa.”
R591	“ACREDITO QUE FALTA CAMPANHAS DENTRO DA EMPRESA EM RELAÇÃO A VARIOS ASSUNTO.”
R592	“Pesquisa muito bem feita, com boas perguntas sobre inclusão e diversidade, mas deveria se pensar em problemas psicológicos/emocionais, seria uma boa ideia”
R594	“Ótima pesquisa, parabéns!.”
R596	“A Atento cuida bem da questão de diversidade”
R597	“Parabenizo a Elaine Terceiro pelo tema escolhido. Quem não vivencia isso, pode achar que se trata de um assunto sem importância, mas quem vivência, sabe que a discriminação sofrida durante uma vida, trás graves problemas para o cidadão LGBTI+. Esse cidadão começa a sofrer discriminação em casa e geralmente a casa dessa pessoa é um dos últimos locais que ele se sente bem pra ser quem ele é. Devido ao preconceito, o cidadão LGBTI+ deixa de participar de oportunidades, por se sentir excluído e é importante que a empresa que ele trabalha, atue de forma inclusiva para que ele possa dar o seu melhor e se sentir bem no ambiente de trabalho. Pela minha experiência aqui na Atento, a empresa oferece um ótimo local de trabalho. Só deixo como sugestão reforçar, para melhorar ainda mais.”
R611	“Amei o questionário.”
R613	“Excelente pesquisa”
R617	“Poderem usar o banheiro conforme sua identidade de gênero.
R627	“A EMPRESA INFORMA QUE APOIA A DIVERSIDADE, MAS NÃO ESCLARECE SOBRE O ASSUNTO.”
R628	“Muito bom o argumento que postarão, lembrando que temos que respeitar todos iguais...”
R632	“Quero agradecer a empresa Atento por toda a oportunidade que dá a todas as pessoas independente de sexo, Raça, cor, religião ou opção sexual. Sabemos que capacidade não depende de esteriótipos e sim de competências que qualquer ser humano pode ter. A cor da

	minha pele não influencia no meu caráter, a minha religião não influencia meu caráter, meu cabelo não influencia meu caráter e isso é muito bem visto na empresa, não olha para a casca mas sim para a essência de cada ser humano. Obrigada pela oportunidade de trabalhar em uma empresa que valoriza as pessoas pelo que elas realmente são.”
R638	“Tem que provocar um debate de ideias com as pessoas. Tem que ter gente influente sobre o assunto e discutir com as pessoas não adianta usar isto só como estratégia para marketing”
R644	“Acho muito bom essa prática de se sempre abordando esse assunto, afinal os direitos são iguais.”
R652	“A Atento trabalha com a diversidade.”
R664	“Quando você trabalha com algo que te faz bem você trabalha com ânimo e faz de tudo para que sua empresa cresça. Isso é confiança.”
R665	“Essa pesquisa é importante para intensificar a participação de todos da empresa em relação ao assunto abordado, algo muito relevante para o crescimento pessoal e profissional de todos. A equidade de gênero e diversidade deve sim ser respeitada, para que possamos evoluir ao longo de nossas vidas.”
R678	“Ainda tem muito chão pra ser percorrido, mas o bom é que o caminho já está aberto!”
R682	“A empresa deveria se comprometer e empenhar-se mais em resolver questões de assédio a mulheres dentro da empresa. Já abri ouvidoria a respeito do tema e a resolução foi negativa.”
R683	“muito bom”
R687	“A empresa trabalha a questão da diversidade de forma extremamente inclusiva.”
R688	“A diversidade não se consiste apenas em público LGBTI.”
R700	“Ah, formação para Analistas que trabalham com Seleção e Multiplicadores. Eu sou muito feliz pela maneira como a empresa tem se posicionado em relação a este público.”
R709	“Para os excluídos do mercado de trabalho, a ATENTO é um ótimo local de se sentir parte de algo.”
R714	“respeitar a diversidade sexual significa promover a igualdade em todas as esferas do ambiente profissional”
R729	“Poderia ter mais inclusão”
R730	“a empresa é um ótimo lugar pra se trabalhar”
R734	“Acredito na extinção de qualquer forma de preconceito, e a empresa vem trilhando um caminho onde prova-se que é possível. Creio que trabalhar o público do Sexo masculino, em suas diversas idades, que enxergam a transexualidade, homossexualidade e o feminismo como forma de chacota, seria um grande avanço na luta pela qual a empresa vem tanto se empenhando e vem trazendo o motivos de orgulhos pra tantos colaboradores”
R738	“A Atento é uma empresa muito diversificada. Temos todos os tipos de pessoas em todos os cargos.”
R748	“a atento é uma empresa que respeita muito a diversidade, porém alguns funcionários ainda possuem a mente muito fechada, aonde gera a homofobia.”
R754	“Inserir metas de contratação de minorias.”
R759	“Entrevista bastante válida.”
R760	“Obrigado pela possibilidade de participação.”
R761	“Homens e mulheres, gays ou heteros, negros ou brancos devem ser tratados de forma igualitária na empresa, portanto é desnecessário que aja projetos e palestras que fale de um assunto em específico, já que todos somos iguais.”
R774	“Acho bem legal a ação da empresa de se preocupar com o ambiente e como nos sentimos.”
R779	“Questionário válido e eficiente.”
R782	“De forma geral, a empresa é boa para com a comunidade LGBTI, com as mulheres e negros, mas não me transpira a confiança de que tais ações são genuínas.”
R785	“ótimo questionário, a diversidade deve ser discutida.”
R796	“as informações agregam muito para nosso dia a dia .”
R808	“A inclusão de pessoas com deficiência, trans, gays e lésbicas deve ser realizada garantindo a qualidade de vida. Para além de uma política de inserção no mercado de trabalho, que a mesma ocorra respeitando os direitos trabalhistas, a saúde física e mental dos sujeitos.”

R824	“Agradeço por estar numa empresa que se preocupa com o bem estar dos funcionários.”
R828	“Fico feliz em fazer parte de uma empresa que abraça a diversidade, seja em gênero, orientação, religião, ideologia, estilo.”
R831	“A empresa abre espaço para quem possui a vontade de trabalhar, independente de gênero.”
R836	“A empresa atento se mostra muito aberta para funcionários de qualquer gênero! “
R860	“Gostei muito da pesquisa e se Atento tem algo de bom, é o respeito á diversidade de seus colaboradores.”
R864	“feliz em responder”
R865	“Gostei dessa pesquisa, tenho amigos lgbt aqui na empresa”
R868	“Ainda percebemos muita discriminação na empresa com os LGBTI, mas muitas vezes eles se sentem com medo de realizar uma denúncia.”
R881	“Eu respeito a diversidade de cada um, porém não concordo q por ter essa diversidade mais "aguçada" as pessoas tenham q obrigatoriamente ser as escolhidas.”
R882	“Aguardo a nomeação de uma mulher no CEO.”
R883	“A diversidade não se deve se estender apenas a questão sexual, mas também etnica, regional, religiosa, de classe e todas as vertentes possíveis. Respeito é dever de cada um.”
R895	“O tema sobre adversidade deve ser mais discutido através de palestras ou outros meios que alcance o maior numero de pessoas, visto que muitos não tem entendimento sobre o tema.”
R905	“interessante a pesquisa.”
R908	“A atento esta com tudo :D”
R910	“No geral a Atento está de Parabéns!”
R920	“o respeito é a base de tudo”
R937	“Somos conhecidos e reconhecidos não pela nossa opção sexual ou roupa adequada, somos reconhecidos pelo nosso esforço nosso trabalho e nossa competência... Amo a Atento amo o trabalho que faz para conscientizar pessoas. Porém precisamos conscientizar mais pessoas que possuem a idéia de que sua opção sexual ou o modo em que vc se veste dita como será a sua carreira na empresa.”
R945	“muito bom visibilidade trans”
R955	“O tema é de grande relevância da organização.”

**APÊNDICE L - TRANSCRIÇÃO DAS INTERPRETAÇÕES PESSOAIS DOS
RESPONDENTES EM RELAÇÃO À POSSIBILIDADE DE ASCENSÃO
PROFISSIONAL INDEPENDENTEMENTE DO GÊNERO NA ATENTO S/A**

Nota: os comentários foram extraídos de forma integral da pesquisa, tal como escritos pelos colaboradores da empresa, sem correções gramaticais, ortográficas ou formatações.

R= número do respondente

R21	“Até então parece que sim.”
R258	“O número de homens em cargos de liderança é menor que o de mulheres, e não possui nenhum deficiente em posição de liderança.”
R507	“Infelizmente sinto que há um certo favoritismo.”
R639	“Os processos são vagos, sem retorno, a muita insatisfação com o mesmo.”
R650	“Honestamente eu não saberia responder com exatidão, pois observo alguns líderes, especialmente homens e vejo-os claramente despreparados. Não sei até onde isso tem ligação com o gênero ou algum outro fator.”
R682	“A empresa faz distinção para cargos maiores.”
R707	“Bem, pelo que dá pra ver a maioria dos líderes são homens e heteros...”
R883	“Os mais elevados cargos de comando ainda são majoritariamente do gênero masculino.”