

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA JULIO DE MESQUITA FILHO
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

MURILO AUGUSTO DA SILVA PORTO

**O RELAÇÕES-PÚBLICAS COMO AGENTE NA INCLUSÃO DE
PESSOAS LGBT+ EM ORGANIZAÇÕES**

BAURU

2018

MURILO AUGUSTO DA SILVA PORTO

O RELAÇÕES-PÚBLICAS COMO AGENTE NA INCLUSÃO DE
PESSOAS LGBT+ EM ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Comunicação Social – DCSO da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação - FAAC, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - UNESP, câmpus de Bauru, como requisito parcial para a obtenção título de Bacharel em Relações Públicas, sob orientação da Profa. Associada Maria Cristina Gobbi.

BAURU

2018

MURILO AUGUSTO DA SILVA PORTO

O RELAÇÕES-PÚBLICAS COMO AGENTE NA INCLUSÃO DE
PESSOAS LGBT+ EM ORGANIZAÇÕES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Comunicação Social – DCSO da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação - FAAC, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - UNESP, câmpus de Bauru, como requisito parcial para a obtenção título de Bacharel em Relações Públicas, sob orientação da Profa. Associada Maria Cristina Gobbi.

Bauru, 05 de dezembro de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Profa. Assoc. Maria Cristina Gobbi - Orientadora
DCSO/UNESP/Bauru

Prof. Dr. Osvando José de Moraes
DCSO/UNESP/Bauru

Prof.^a Alana Nogueira Volpato
UNESP/Bauru

Dedico este trabalho a todos os gays, lésbicas, bissexuais, travestis, transexuais, transgêneros e a todos que apoiam à causa LGBTQ+. Um dia, o respeito e a igualdade serão partes cotidianas de nossas vidas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente aos meus pais, Carlos e Teresinha, por significarem base, refúgio e proteção desde que nasci, e por se esforçarem e me apoiarem ao máximo para me proporcionar sempre as melhores oportunidades. Sem o seu amor incondicional, eu não conseguiria trilhar meus caminhos.

Agradeço a minha irmã Carina, por ser a primeira a me incentivar, com seu jeito sensível e único, a encarar todos os desafios. Ao meu irmão Henrique, às minhas sobrinhas Yanca, Geovana e Isabela e à minha cunhada Mirian, que, mesmo de longe, me aconselharam e fortaleceram minhas raízes.

Agradeço a minha orientadora, Maria Cristina Gobbi, por acreditar em mim, me conduzir e me auxiliar no desenvolvimento do trabalho, compartilhando toda sua experiência e conhecimento para minha vida acadêmica e profissional.

Agradeço as minhas queridas amigas e irmãs que Bauru me deu, Carla e Aline Begiato, por estarem presentes nos momentos de alegria e nos momentos de desafios, por me entenderem meus sentimentos e oferecerem seus “ombros amigos”.

Agradeço a minha amiga de tempos Aline Pilon, por todos os momentos em que sentamos para desabafar sobre nossas vidas e por ser minha confidente.

Agradeço aos meus amigos que me acompanharam nas aventuras de Bauru, nas atividades desenvolvidas na graduação e nos mais variados “rolês”. Em especial, agradeço ao Gabriel, Marcel, Janice, Isabela Custódio,

Agradeço aos meus amigos integrantes da República Baile de Peruas, Ana Cristina, Ariely, Brenda, Leonardo e Victória, por me acolherem de uma forma tão significativa, pela companhia de todos os dias, pelas risadas, conselhos e carinhos, por serem minha segunda família e por acompanharem, de perto, todo o específico desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço aos professores, Osvando e Alana, que com muito apreço aceitaram fazer parte de minha banca e compartilhar deste momento de grande importância para mim.

Agradeço, por fim, à UNESP, por proporcionar quatro intensos anos de amizades, de novas experiências, de conhecimento e crescimento em todos os âmbitos de minha vida.

*“Não se esconda, simplesmente seja uma rainha,
Quer você seja quebrada ou uma milionária,
Se você for negro, branco, amarelo ou latino
Se você for libanês ou oriental.
Não importa se os obstáculos da vida
Te deixaram abandonada, intimidada ou
Importunada,
Alegre-se e ame-se hoje,
Pois, amor, você nasceu assim.”*

(Lady Gaga)

PORTO, Murilo Augusto da Silva. **O Relações-Públicas como agente na inclusão de pessoas LGBTQ+ em organizações**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Comunicação Social – DCSO da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação - FAAC, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - UNESP, câmpus de Bauru, como requisito parcial para a obtenção título de Bacharel em Relações Públicas, sob orientação da Profa. Associada Maria Cristina Gobbi.

RESUMO

A vida em sociedade é, basicamente, desenvolvida pelas relações entre os indivíduos, os quais têm características e aspectos individuais. Tais relações geram tanto harmonia, quanto conflito entre os indivíduos e as organizações, as quais são formadas por eles e precisam compreender como isso influencia em sua existência e atuação. Este trabalho discute a questão da diversidade no âmbito das organizações, mais especificamente sobre adversidades relacionadas à comunidade LGBTQ+. O objetivo principal é refletir sobre a importância das atividades do relações-públicas na mediação e gestão de conflitos entre organizações e seus públicos, principalmente na questão da marginalização da minoria social LGBTQ+ e conscientização da importância da diversidade para a cultura organizacional de uma organização. A metodologia utilizada no desenvolvimento do estudo foi a revisão bibliográfica de autores como Kunsch (2003), Green (2000), Marchiori (2005, 2008), Louro (2009), Grunig (2009), assim como a análise da campanha ONU Livres & Iguais, promovida pelo Escritório do Alto Comissariado das Nações Unidas para os Direitos Humanos (ACNUDH). Deste modo, foram levantados o panorama da comunidade LGBTQ+ e o contexto das organizações, pelo viés da comunicação, para que fosse possível identificar a problemática ligada à diversidade.

Palavras-chave: LGBTQ+, diversidade, comunicação, relações públicas.

PORTO, Murilo Augusto da Silva. **O Relações-Públicas como agente na inclusão de pessoas LGBT+ em organizações**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Comunicação Social – DCSO da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação - FAAC, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” - UNESP, câmpus de Bauru, como requisito parcial para a obtenção título de Bacharel em Relações Públicas, sob orientação da Profa. Associada Maria Cristina Gobbi.

ABSTRACT

Life in society, basically, is developed by the relationships between people, which have individual characteristics and aspects. Such relationships generate both harmony and conflict between individuals and organizations, which are formed by them, and must understand how it influences their existence and performance. This paper discusses the issue of diversity within organizations, more specifically about adversities related to the LGBT + community. The main objective is to reflect on the importance of the Public Relations professional in the mediation and minimization of conflicts between organizations and their publics, especially in the issue of the marginalization of the LGBT + social minority and awareness of the importance of diversity to the organizational culture of an organization. The methodology used in the development of the study was the bibliographical review of authors such as Kunsch (2003), Green (2000), Marchiori (2005, 2008), Louro (2009) and Grunig Equal, promoted by the Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights (OHCHR). In this way, the LGBT + community panorama and the context of the organizations, through the communication bias, were raised so that it was possible to identify the issue related to diversity.

Keywords: LGBT+, diversity, communication, public relations.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 PANORAMA DA DIVERSIDADE E COMUNIDADE LGBTQ+	13
2.1 A subcultura homossexual e a heteronormatividade	14
2.2 Os movimentos e o ativismo da comunidade LGBTQ+	16
2.3 Sopa de letrinhas: as siglas referentes à comunidade	21
2.4 Violência contra LGBTQ+	22
3 CONTEXTO ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DA COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS	27
3.1 Cultura Organizacional	28
3.2 Comunicação Organizacional e Comunicação Interna	31
3.3 Relações Públicas	32
3.4 Diversidade no âmbito das organizações	34
4. CAMPANHA ONU LIVRES& IGUAIS	37
4.1 Ações da Campanha	39
4.2 Padrões de Conduta para Empresas - enfrentando a discriminação contra lésbicas, gays, bissexuais, travestis, pessoas trans e intersexo	41
4.2.1 Os cinco padrões	42
4.2.2. Justificativas e impactos da aplicação dos cinco padrões	45
4.3 O relações-públicas como agente na implementação dos padrões de conduta	47
CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	52

1 INTRODUÇÃO

As sociedades são evidenciadas pela pluralidade de culturas, etnias e expressões dos indivíduos e grupos. Esta diversidade, com sua complexidade, está intrinsecamente presente na condição humana para firmar relacionamentos, os quais são fundamentais para o desenvolvimento de comunidades e organizações.

Estamos vivendo uma era em que não é possível ignorar a existência do outro, por isso precisamos, por meio de interações, nos comunicar, resolver conflitos e buscar meios de convivência para que haja a possibilidade do trabalho conjunto. A diversidade está cada vez mais presente no contexto organizacional e, por conta disso, existe a necessidade de se extrair o seu melhor, sem interferir em sua consistência interna (FREITAS, 2013, p. 151).

Diante desse contexto, este estudo propõe a discussão sobre a diversidade no âmbito das organizações, com recorte centrado nas questões relacionadas à comunidade LGBTQ+. O objetivo principal é refletir sobre a influência do profissional de Relações Públicas, o qual contribui efetivamente na mediação e gestão de conflitos entre organizações e seus públicos, na questão da marginalização da minoria social LGBTQ+ e conscientização da importância da diversidade para a cultura organizacional de uma organização.

Como metodologia, optamos pela revisão bibliográfica de conceitos baseados na Comunicação Organizacional, Relações Públicas e Diversidade, além do contexto histórico-social da comunidade LGBTQ+. Para isso, foram utilizados estudos de autores como Kunsch (2003), Green (2000), Marchiori (2005, 2008), Louro (2009), Grunig (2009), entre outros.

O trabalho, então, foi estruturado em três capítulos, sendo o primeiro definido pela contextualização da diversidade nas sociedades e o cenário correspondente aos estigmas e violências sofridos pela comunidade LGBTQ+, desde o fim do século XIX. Também são resgatados fatores que contribuíram para o surgimento de movimentos sociais em prol da garantia de direitos e combate à discriminação de gays, lésbicas, transexuais, travestis, transgêneros, bissexuais e diversos outros indivíduos pertencentes ao amplo espectro de identidades de gênero e orientações sexuais.

O segundo capítulo levanta a questão da diversidade no contexto das organizações, considerando que os conceitos que definem a cultura organizacional, assim como a comunicação e as competências das relações públicas, têm funções essenciais na discussão de tal problemática.

O terceiro capítulo é composto pela análise do documento, desenvolvido pela campanha *Livres & Iguais da ONU*, que carrega padrões de conduta, direcionados às organizações, que auxiliam o desenvolvimento de práticas fundamentais para a inclusão e apoio às pessoas LGBTQ+ no ambiente profissional, além de formas de amenizar os impactos da discriminação contra tal comunidade. Frisamos que o documento é o exemplo mais adequado ao tema proposto, pois traz uma visão ampla sobre a relação entre as organizações e seus contextos, além de demonstrar caminhos para a atuação do relações-públicas na questão. Por fim, apresentamos as considerações finais.

2 PANORAMA DA DIVERSIDADE E COMUNIDADE LGBT+

As pessoas são diferentes. Cada uma tem sua individualidade, seu modo de pensar e sua visão de mundo. Constantemente, precisam relacionar-se entre si para manter uma vida em sociedade, convivendo com inúmeras diferenças. Isso se trata de uma característica essencial das sociedades: a diversidade. Segundo os dicionários, pode-se entendê-la pelo conjunto de aspectos distintos, a reunião de múltiplas características, a multiplicidade, a pluralidade, etc. Para Fleury (2000 apud SIQUEIRA e ZAULI-FELLOWS, 2006, p.72), ela é definida como:

[...] mistura de pessoas com identidades diferentes que interagem no mesmo sistema social, no qual coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são aqueles cujos membros ao longo dos tempos obtiveram vantagens relativas a recursos econômicos e poder em relação aos outros.

A diversidade pode ser percebida, na concepção de alguns autores, em dois níveis, sendo um mais superficial e outro mais profundo. Segundo Robbins (2011), o primeiro refere-se às características facilmente identificáveis, ou seja, as que não refletem o modo como as pessoas se sentem ou pensam, como por exemplo, a idade, o gênero, a etnia, as características físicas, deficiências, etc. Enquanto o segundo nível engloba as diferenças de valores, pensamentos, preferências e personalidades, aspectos não tão perceptíveis em um primeiro contato.

As relações entre indivíduos grupos e comunidades diversas possibilitam a troca de experiências e conhecimentos, o que dá auxílio à promoção do respeito, maior tolerância às diferenças e à garantia de direitos de bem-estar social. Tendo como situação o ambiente organizacional, foco deste estudo, observa-se a importância da multiplicidade de características das pessoas. Robbins (2011), investigando o comportamento no contexto organizacional, baseia-se na Hipótese da Diversidade Cognitiva, um estudo dos pesquisadores Taylor Cox e Steve Blake, o qual diz que “[...] equipes diversificadas conseguem criar soluções mais criativas e inovadoras e desenvolvem melhores alternativas para a resolução de problemas” (ROBBINS, 2011, p. 58).

Apesar disso, no contexto atual, em especial o brasileiro, existem barreiras que dificultam o desenvolvimento da gestão da diversidade junto à cultura das organizações, sendo elas, principalmente, o preconceito, a discriminação e a marginalização das minorias, mais especificamente, a comunidade LGBT+¹, ponto central deste estudo. Desta maneira, é necessário caracterizar tal comunidade e descrever o cenário vivido por ela, abrangendo as violências enfrentadas, tanto no âmbito profissional, quanto nas demais esferas da vida social, além dos direitos conquistados por gays, lésbicas, travestis, transexuais, intersexuais e demais indivíduos que não se enquadram nos padrões da heteronormatividade².

2.1 A subcultura homossexual e a heteronormatividade

No final do século XIX, as questões sobre a sexualidade começaram a ter como base de estudo as características dos corpos. Segundo Louro (2009), primeiramente, os esclarecimentos sobre o relacionamento entre mulheres e homens e as diferenças entre os indivíduos eram pautados pelos textos sagrados e vinculados a uma dimensão cósmica mais ampla. Mas essa concepção mudou com a preocupação dos Estados Nacionais ocidentais em ter controle das populações e investir em cuidados com as práticas sexuais para manter uma ordem social. Sendo assim, a competência de tais discussões passa a ser de filósofos, pensadores e, principalmente, médicos.

Foucault, em *História da Sexualidade I: A vontade do saber*, destaca a atuação dos médicos nas sociedades ocidentais do final do século XIX e a define como *scientia sexualis*, ou ciência sexual, “[...] uma prática médica insistente e indiscreta, volúvel no proclamar suas repugnâncias, pronta a correr em socorro da lei e da opinião dominante; mais servil ante às potências da ordem do que dócil às exigências da verdade” (FOUCAULT, 1988, p. 53).

A partir destes estudos e medidas impostas pelos governos, os indivíduos que realizavam práticas sexuais com outros do mesmo sexo passam a ter uma nova nomeação e são definidos como homossexuais. Além disso, tais práticas deixaram

¹ LGBT+ será a sigla adotada para a definição do grupo social composto por indivíduos gays, lésbicas, bissexuais, travestis, transexuais, transgêneros, intersexuais, etc.

² A heteronormatividade define que as orientações sexuais diferentes da heterossexual são marginalizadas. O conceito será desenvolvido mais a frente.

de ser vistas pela sociedade como pecado (sodomia) e ganham a conotação de patologia e desvio da norma.

O homossexual não era simplesmente um sujeito qualquer que caiu em pecado, ele se constituía num sujeito de outra espécie. Para este tipo de sujeito, haveria que inventar e pôr em execução toda uma seqüência de ações: punitivas ou recuperadoras, de reclusão ou de regeneração, de ordem jurídica, religiosa ou educativa. (LOURO, 2009, p. 88)

Surge, então, a necessidade de nomear os indivíduos que eram considerados normais conforme as condutas estabelecidas pelas sociedades desse contexto. De acordo com Louro (2009), é criada a dicotomia entre os sujeitos desviantes da norma (homossexuais) e os que se enquadravam dentro da normalidade (heterossexuais) com base no par binário (homem e mulher). Isso sustenta a idealização da heteronormatividade, cuja definição está na estigmatização de todos os que não condizem com a norma imposta. A estes, segundo Louro (2009), restava a reeducação, reformulação, exclusão, punição e demais condutas aplicadas nas famílias, escolas, igrejas, medicina, mídias e na lei.

Os ideais de moral e normas para a sociedade, desenvolvidos na Europa, acabam se unindo ao contexto brasileiro do início do século XX. Segundo o historiador Green (2000), o período entre 1920 e 1945 foi marcado por transformações que impactaram o Brasil, como a industrialização, a migração, a imigração e também a urbanização. Esta última transformou as cidades do Rio de Janeiro e São Paulo, em espaços culturais e sociais diversificados, repletos de conflitos e controvérsias entre os costumes tradicionais e as reconfigurações do panorama urbano da época. Tais conflitos, para Green (2000), possibilitaram médicos, juristas e criminologistas, intervir em questões sociais como saúde pública e higienização, debates sobre raça e criminalidade e as ameaças das subculturas, em especial a homossexual, contra a normalidade da sociedade brasileira.

A subcultura homossexual, de acordo com Green (2000), era manifestada especialmente na cidade do Rio de Janeiro por volta dos anos 1930. Os homens se concentravam em certos lugares para encontrar parceiros do mesmo sexo que atendessem seus desejos e necessidades sexuais, com ou sem compensação

financeira. “Cinemas, estações de trem e determinadas ruas estavam entre os múltiplos locais onde podiam encontrar outros homens, e, no entanto, deveriam manter-se cautelosos para evitar prisões” (GREEN, 2000, p. 124).

Em relação ao homossexualismo³ praticado por mulheres, segundo Leal (2013), não havia certa preocupação e era relegado à invisibilidade. As mulheres demonstravam uma afetividade com outras mulheres, por meio de beijos, abraços, e demais afeições consideradas típicas da conduta feminina e, por isso, muitos afetos homossexuais não eram percebidos.

As intervenções sobre os casos de relações homossexuais se pautavam em variadas teorias médicas, as quais tinham o aspecto comum de tratá-las como uma consequência patológica ou, em certos casos, resultantes do ambiente em que o indivíduo estava inserido (predominância da figura materna). Segundo Fry (1985), uma das principais visões sobre o tema era a do médico Leonídio Ribeiro. Ele dizia que era necessário afastar os homens diagnosticados como homossexualismo de sua família e submetê-los a tratamentos médico-psicopedagógicos. Instituições do Estado, a polícia, a medicina e a justiça trabalhavam conjuntamente no controle daquilo que era considerado como “desvios da normalidade”. Os homossexuais eram colocados em manicômios, primeiramente, como forma de segregação e higienização das ruas das cidades do Rio de Janeiro e São Paulo (Green, 2000). Paralelamente a essas práticas, eram promovidos debates sobre a criminalização da homossexualidade e também estudos sobre possíveis curas para tal “patologia”.

2.2 Os movimentos e o ativismo da comunidade LGBT+

Mudanças no contexto brasileiro, por volta das décadas de 1945 a 1968, foram de extrema importância para o desenvolvimento de movimentos sociais que reivindicavam por direitos, dentre eles os movimentos dos homossexuais, transexuais e travestis. Este período, pós Segunda Guerra Mundial, foi marcado por progressos na economia do país, pela crescente urbanização das capitais e alterações na autonomia e nos considerados “papéis” das mulheres.

³A relação sexual entre pessoas do mesmo sexo era considerada uma patologia, por isso, era definida pela palavra homossexualismo. O sufixo ‘ismo’ pode indicar Incrivelmente, só em 1990 a Organização Mundial de Saúde a excluiu de sua lista de distúrbios mentais.

Segundo Green (2000), os padrões de gênero profundamente rígidos, definidos no início do século e fortemente incentivados nos anos 1930, foram sendo reduzidos por conta da gradativa atuação das mulheres no mercado de trabalho e sua busca por formações acadêmicas. A questão da virgindade e castidade, por sua vez, ainda era cobrada por condutas de moral. Foi, então, a partir dos anos 60 que os movimentos feministas começaram a questionar tais valores, que eram impostos pela sociedade.

As subculturas homossexuais também foram impactadas por esse cenário de transformações, em meados dos anos 50. Os homossexuais e travestis ganharam mais espaço na sociedade, principalmente nas cidades do Rio e São Paulo, fato que trouxe o início de percepções de novas identidades fora do padrão binário. Surgiram encontros privados entre amigos e turmas de homossexuais em diversos apartamentos e edifícios privados, prática que se expandiu e culminou em um exemplo de “famílias alternativas” que, como diz Green (2000), auxiliavam os homossexuais a se refugiar e enfrentar a hostilidade social.

Foram formados blocos de carnaval específicos para desfiles de travestis, com direito a concursos de fantasias. “O que havia começado, no início da década de 30, como uma invasão homossexual dos espaços decididamente heterossexuais tornou-se, quinze anos mais tarde, uma parte integrante das festividades carnavalescas”. (GREEN, 2000, p. 345).

As “turmas”, ou “famílias alternativas”, nos encontros e festas privadas, começaram a produzir publicações e jornais caseiros na década de 60, com conteúdo totalmente voltado para a subcultura homossexual. O maior exemplo destas publicações é o jornal “O Snob”, o qual trazia mais de trinta páginas com ilustrações, contos, colunas de fofocas e entrevistas com travestis (GREEN, 2000). O jornal teve grande influência para o surgimento de outras publicações do gênero, mas teve suas atividades encerradas em 1969, por conta do governo militar da época.

O regime militar, iniciado em 1964, submeteu os homossexuais e travestis a repressões por meio de suas condutas baseadas na censura moral, política e na vigilância. De acordo com o acervo online “Memórias da Ditadura”, o qual traz relatos, dados e diversos documentos sobre o período, havia uma série de operações de combate direto às ações civis da oposição do regime e às

denominadas ameaças aos valores morais e conservadores. Como respostas à opressão e às violações dos direitos humanos praticados na época surgem movimentos sociais que se pautavam na luta contra o regime, tais como o movimento estudantil, artístico, operário e o movimento feminista. Tais iniciativas, unidas aos ideais internacionais, dão força ao surgimento de um ativismo homossexual no Brasil.

Os movimentos homossexuais no Brasil tiveram tanto influências do ambiente interno brasileiro (lutas contra o regime militar), quanto interferências de movimentos e organizações sociais do exterior. Na década de 40, a “Sociedade Mattachine”, o “One Inc” e “As filhas de Bilits”, grupos militantes homossexuais que surgiram nos Estados Unidos, tomam a frente na luta moderada contra leis anti-homossexuais do país. As concepções desses grupos espalharam-se pela Europa, abrindo espaço para a criação de grupos como “Arcadie”, na França, “Forbundet 48” na Dinamarca, “COC” na Holanda, etc. (FRY; MACRAE, 1985). No final da década de 60, a militância destas comunidades deixa suas características mais moderadas e parte para uma abordagem mais radical.

Em 1969, o movimento homossexual passa por um episódio importante: a “Rebelião de Stonewall”. Segundo Fry e MacRae (1985), a polícia estadunidense decide intervir em um bar que recebia abertamente indivíduos homossexuais, localizado em Nova York, na noite de 28 de junho. O motivo alegado para a invasão seria a violação de leis sobre comércio de bebidas alcoólicas, mas o ato gerou reações dos frequentadores, que se revoltaram contra os policiais, reivindicando a dignidade de ser homossexual. O episódio fortaleceu o movimento, tornando o dia 28 de junho, o “Dia do Orgulho Gay⁴”, além de influenciar a fundação de jornais militantes e a difusão, pelo mundo, da ideia das pessoas se assumirem homossexuais para a sociedade.

Os ideais militantes chegaram, predominantemente, ao Brasil na década de 70, mas o país já tinha vivido as primeiras influências para o movimento a partir da criação do jornal “O Snob” (1963-1969), que, como dito anteriormente, foi de grande

⁴O uso de gay como sinônimo de homossexual vem da língua inglesa, que quer dizer alegre. Trata-se de um significado positivo que os próprios homossexuais elegeram, em meados dos anos 60, para designar a si mesmo.

Disponível: <http://noticias.universia.com.br/destaque/noticia/2011/05/17/826898/voce-sabe-quando-usamos-palavra-gay-descubra.html>

prestígio para o surgimento de mais publicações similares, com conteúdo voltado para o público homossexual e travesti.

O jornal “Lampião da Esquina”, de 1978, foi fundado com a intenção de resistir contra o regime militar trazendo assuntos relacionados ao feminismo, consciência negra, lesbianismo e, principalmente, debates sobre a resistência homossexual. Na mesma década, ativistas fundam o “Grupo Somos - de Afirmação Homossexual de São Paulo”, o qual foi pioneiro no movimento, seguido pelo surgimento, na próxima década, de outros como “Somos/RJ”, o “Grupo Gay da Bahia”, o “Dialogay” de Sergipe, o “Atobá” e “Triângulo Rosa”/RJ, o “Grupo Lésbico - Feminista”/SP, “Dignidade” de Curitiba, o “Grupo Gay do Amazonas”, etc. Estes grupos, preocupavam-se, também, em ficar inteirados sobre movimentos de âmbito internacional.

Em 1980, houve a primeira reunião de grupos ativistas em São Paulo, intitulada Primeiro Encontro Nacional de Grupos Homossexuais Organizados. Segundo Green (2000), mil lésbicas⁵ e gays estavam presentes no teatro Ruth Escobar, localizado na cidade de São Paulo, para debater sobre questões do homossexualismo. No mesmo ano, grupos militantes se uniram aos movimentos sindicalistas da época, em uma marcha onde combatiam a discriminação sofrida por trabalhadores homossexuais.

Apesar de a força estar sendo conquistada pelos movimentos homossexuais, ainda na década de 80, a adversidade da epidemia da AIDS (Síndrome da Imunodeficiência Adquirida) resgatou a estigmatização dessa comunidade por parte da sociedade. “Com a Aids, reacendeu-se a ligação entre homossexualidade e doença. Expressões como ‘peste gay’ espocaram e persistiram, mesmo depois de constatado que o vírus poderia ser transmitido a qualquer pessoa, através de sangue, esperma e outros fluidos corporais” (SIMÕES e FACCHINI, 2009, p. 51). O advento da AIDS, em outra perspectiva, ampliou as discussões sobre saúde e sexualidade, além de levar os temas como identidades sexuais e despatologização

⁵A palavra lésbica faz alusão à Ilha de Lesbos, na Grécia, local onde viveu a poetisa Safos (630 a.C), que escreveu, dentre os temas de seus poemas, sobre amor entre mulheres. Por volta de 1920, a palavra começou a ser utilizada para definir as mulheres homossexuais.

Disponível: <https://catracalivre.com.br/educacao/uma-ilha-grega-uma-poetiza-e-bonita-origem-do-termo-lesbica/>. Acesso em: 04 nov 2018.

da homossexualidade, debatidos pelos ativistas, para a visão de boa parte da sociedade através da mídia.

Os anos 90 foram marcados pela restauração do ativismo dos grupos formados por gays, lésbicas, bissexuais, travestis e transexuais. Segundo Simões e Facchini (2009), ocorreram encontros que debatiam sobre a epidemia da AIDS, como o Seminário Nacional de Lésbicas (SENALE) e o Encontro Nacional de Travestis e Transexuais que Atuam na Luta contra a Aids (Entlaids). Os grupos buscavam atuar junto a instituições e ao governo na criação de projetos de prevenção da doença. O período também foi definido pela influência de manifestações internacionais, resultando na criação de eventos relacionados ao dia do Orgulho Gay.

A primeira “Parada Gay” do Brasil ocorreu em 1997, na cidade de São Paulo, como forma de protesto contra o preconceito. De acordo com a Associação da Parada do Orgulho GLBT (APOGLBT), os movimentos da época não adotavam uma sigla comum para a representação da comunidade, por isso, a marcha foi denominada “Parada do Orgulho GLBT”, em referência a gays, lésbicas e bissexuais. A força do evento foi tão grande, que chamou a atenção de empresários e políticos. Segundo Rodrigues (2004), o evento teve a presença de quinhentos mil participantes em 2002 e oitocentos mil em 2003. A partir disso, a parada se espalhou por todo o país, tornando-se o maior símbolo do movimento contra o preconceito.

Segundo o site *São Paulo São (2017)*, a *Parada do Orgulho LGBT* de São Paulo pode ser considerada a melhor do mundo e a marca nacional no combate ao preconceito e discriminação. A 21ª edição, realizada em 2017, reuniu três milhões de pessoas e contou com a presença de 19 trios elétricos, com artistas nacionais e internacionais. O evento também teve a participação do “Mães pela Diversidade”, um coletivo que atua na luta pela garantia dos direitos da comunidade LGBTQ+ e conscientização das famílias sobre amor e respeito.

Além do impacto social, a Parada do Orgulho LGBT traz grande movimentação econômica para a cidade de São Paulo. A prefeitura municipal investe cerca de 1,5 milhões de reais para a infraestrutura do evento, que já é considerado parte do calendário de festividades da cidade. Grandes marcas também apoiam a realização, na busca pela aproximação com o público LGBTQ+. Ademais, o

evento permite a visibilidade do movimento LGBTQ+, fazendo com que as pessoas, sejam elas pertencentes ou não da comunidade em questão, se reúnam, festejem e mostrem o poder da luta contra a LGBTQfobia⁶.

2.3 Sopa de letrinhas: as siglas referentes à comunidade

Os movimentos ligados ao ativismo homossexual, inicialmente, definiram tal população como comunidade GLS (Gays, Lésbicas e Simpatizantes) com base no consumo voltado para esse público, fortalecido pelas marchas e “Paradas Gay”. Segundo Trevisan (2000 apud BRÍGIDA, 2018, p.44), a inclusão da ideia de simpatizantes teve o intuito de juntar, em um mesmo espaço de convívio, as pessoas consideradas dentro da normalidade e as que antes foram marginalizadas, além de diminuir fronteiras existentes e expandir a cultura homossexual de forma convidativa à participação de qualquer pessoa a locais voltados para o público gay e lésbico.

A década de 90 foi marcada pela articulação em prol da inclusão de todos os indivíduos estigmatizados anteriormente pela sociedade. A partir disso, a sigla GLS passa por diversas modificações, com a ideia de abranger todas as identidades e orientações sexuais. LGBTQ (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Travestis e Transgêneros), então, passa a ser a sigla mais comum na definição e categorização da comunidade.

Por conta da comunidade LGBTQ+ ser ampla, discussões sobre a sigla, constantemente, surgem, buscando incluir todo o espectro de indivíduos com identidades de gênero diferentes da binária (homem e mulher cisgêneros⁷) e orientações sexuais diferentes da heterossexual. A mais recente, de acordo com o site *Universa* (2018), traz a iniciativa de alterar a sigla para LGBTQQICAPF2K+, compreendendo os seguintes significados: Lésbica, Gay, Bissexual⁸, Transgênero⁹,

⁶Ódio direcionado aos indivíduos pertencentes à comunidade LGBTQ+, demonstrado através de violência física ou verbal, explícita ou velada.

⁷ Conceito “guarda-chuva” que abrange as pessoas que se identificam com o gênero que lhes foi determinado quando de seu nascimento (JESUS, 2012).

⁸ Pessoa que se atrai afetivo-sexualmente por pessoas de qualquer gênero (JESUS, 2012).

⁹ Conceito “guarda-chuva” que abrange o grupo diversificado de pessoas que não se identificam, em graus diferentes, com comportamentos e/ou papéis esperados do gênero que lhes foi determinado quando de seu nascimento (JESUS, 2012).

Travesti¹⁰, Queer¹¹, Questioning¹², Intersexual¹³, Curioso, Assexual¹⁴, Agênero¹⁵, Aliado, Pansexual¹⁶, Friends and Family¹⁷, Two-spirit¹⁸, Kink¹⁹.

Apesar das controvérsias e discussões sobre as siglas, o movimento LGBTQ+ continua sua atuação no combate contra a discriminação e preconceito contra os indivíduos estigmatizados pela sociedade e na luta para a garantia de seus direitos e visibilidade em todas as esferas sociais.

2.4 Violência contra LGBTQ+

A comunidade LGBTQ+, ao longo da história, foi submetida a diversos tipos de repressão e julgamentos, os quais incitaram formas de violência contra esses indivíduos que, no pensamento das sociedades conservadoras, se desviavam das normas morais definidas. As concepções criadas nos séculos passados, em especial XIX e XX, sobre os indivíduos LGBTQ+ ainda produzem reflexos que ultrapassam décadas e interferem no modo de vida de tais pessoas em pleno século XXI.

A Comissão Interamericana de Direitos Humanos (CIDH), órgão vinculado à Organização dos Estados Americanos (OEA), cujo objetivo é promover os direitos humanos na América, traz no relatório “Violência Contra pessoas LGBTI”, publicado em 2015, um conjunto de informações relacionadas à violência social (crimes de ódio e/ou atitudes que legitimam a homofobia²⁰ e transfobia²¹) praticada contra a

¹⁰ Pessoa que vivencia papéis de gênero feminino, mas não se reconhece como homem ou mulher, entendendo-se como integrante de um terceiro gênero ou de um não-gênero (JESUS, 2012).

¹¹ Termo ainda não consensual com o qual se denomina a pessoa que não se enquadra em nenhuma identidade ou expressão de gênero (JESUS, 2012).

¹² Indivíduo que se questiona constantemente sobre sua sexualidade.

¹³ Pessoa cujo corpo varia do padrão de masculino ou feminino culturalmente estabelecido, no que se refere a configurações dos cromossomos, localização dos órgãos genitais. A intersexualidade se refere a um conjunto amplo de variações dos corpos tidos como masculinos e femininos, que engloba, conforme a denominação médica, hermafroditas verdadeiros e pseudo-hermafroditas. (JESUS, 2012)

¹⁴ Pessoa que não sente atração sexual por pessoas de qualquer gênero (JESUS, 2012).

¹⁵ Agênero é uma identidade que pode denotar ausência de gênero, gênero neutro, ou ausência de identidade de gênero. Disponível em: <https://orientando.org/listas/lista-de-generos/agenero/>. Acesso em: 04 nov. 2018

¹⁶ As pessoas pansexuais são atraídas por todos os tipos de pessoas, independentemente do seu sexo, gênero ou apresentação.

¹⁷ Família e amigos de indivíduos LGBTQ+.

¹⁸ Conceito dos indígenas americanos, que acreditam que existe a possibilidade de pessoas terem dois espíritos.

¹⁹ “Kink” é um termo da língua inglesa que designa formas de excitação sexual usando maneiras ou artefatos pouco usuais ou comuns.

²⁰ Medo ou ódio com relação a lésbicas, gays, bissexuais e, em alguns casos, a travestis, transexuais e intersexuais, fundamentado na percepção, correta ou não, de que alguém vivencia uma orientação sexual não heterossexual (JESUS, 2012).

²¹ Preconceito e/ou discriminação em função da identidade de gênero de pessoas transexuais ou travestis. Não confundir com homofobia (JESUS, 2012).

percepção de sexualidades e identidades não normativas e diversidade corporal, na maioria das vezes, por motivos de LGBTfobia.

Segundo a CIDH (2015), as expressões da violência se dão pela intenção do agressor em punir as pessoas que se identificam e se comportam com formas de sexualidade diferentes das estabelecidas no padrão binário (homem e mulher), podendo ser direcionada:

[...] a demonstrações públicas de afeto entre pessoas do mesmo sexo, e a expressões de “feminilidade” percebidas em homens ou “masculinidade” em mulheres. A violência pode manifestar-se no uso da força por agentes de segurança do Estado, encarregados de fazer cumprir a lei, amparados em normas sobre a “moral pública”. Também pode tomar a forma de violência médica exercida contra pessoas cujos corpos diferem dos padrões socialmente aceitos de corpos masculinos ou femininos, na tentativa de “corrigir o seu sexo”, dentre outras.

De acordo com o relatório da CIDH (2015, p. 82), no período de janeiro de 2013 a março de 2014, ocorreram cerca de 770 atos de violência física, tais como homicídios e ataques não letais graves (estupros e ataques multitudinários), contra pessoas LGBT+ em 25 Estados Membros da OEA, incluindo o Brasil. Porém, existe uma dificuldade em estabelecer números precisos da dimensão da violência, considerando que muitos casos não chegam a ser denunciados por conta do medo de represálias.

Além disso, a CIDH frisa que os crimes praticados contra as pessoas LGBT+ têm aspectos muito mais violentos e cruéis em relação a outros casos de crimes de ódio. Esses indivíduos “[...] sofrem uma grande variedade de ataques, desde empurrões até pauladas, lançamento de garrafas, pedras ou outros objetos contundentes. Estes atos de violência são tão comuns em algumas partes da região que podem nem ser denunciados, pois são considerados parte da “vida cotidiana” (2015, p. 84).

No Brasil, as mortes relacionadas à homofobia e transfobia vêm crescendo de maneira alarmante. O Grupo Gay da Bahia (GGB)²², fundado em 1980 e considerado uma das mais antigas e representativas associações brasileiras em prol

²²O GGB é uma entidade guarda-chuva que oferece espaço para outras entidades da sociedade civil que trabalham em áreas similares especialmente no combate a homofobia e prevenção do HIV e aids entre a comunidade e a população geral.

dos direitos voltados para a comunidade LGBTQ+, publicou em 2017, um relatório com dados que trazem um panorama desta situação no país, de acordo com o levantamento de notícias publicadas nas mídias.

Somente no ano de 2017, conforme os dados publicados, foram cerca de 455 mortes de pessoas LGBTQ+, das quais 387 são assassinatos e 58 suicídios. (GGB, 2017, p. 1). Em contraponto com os anos anteriores, pode-se perceber que houve um aumento de 102 vítimas, já que em 2016 foram contabilizadas 343 mortes. A seguir, está o gráfico presente no relatório, o qual mostra os números, por ano, desde 2000:

Figura 1 – Comparativo de pessoas LGBTQ+ mortas no Brasil por ano



Fonte: GGB²³, 2017.

Os dados do relatório ainda especificam os assassinatos ocorridos por região do Brasil. Em 2017, a média de mortes de pessoas LGBTQ+ foi de 2,47 vítimas por milhão de habitantes. Esse número está composto pelas médias de cada região do país: Norte - 3,23; Centro-Oeste - 2,71; Nordeste - 2,58; Sudeste - 2,33; Sul - 1,52. A região norte fica em evidência nessa questão, já que mantém a liderança de assassinatos também nos anos anteriores.

²³ Disponível em <https://homofobiamata.files.wordpress.com/2017/12/relatorio-2081.pdf>, acesso nov. de 2018.

Quanto ao perfil das vítimas, o GGB apresenta que em 2017, a faixa etária de “18 a 25” anos é a mais afetada pela violência, tendo 32,9% do número de mortes, seguido pelas faixas de “26 a 30” e “31 a 40” com 20,6%. 5,7% das mortes incluíam menores de idade, enquanto 1,9% se tratavam de vítimas acima dos 60 anos. Em relação ao número total de assassinatos do mesmo ano (445), 194 eram gays (43,6%), 191 transexuais (42,9%), 43 lésbicas (9,7%), 5 bissexuais (1,1%) e 12 heterossexuais (2,7%) envolvidos, de alguma forma, com o contexto LGBTQ+ (defensores de vítimas, frequentadores de locais predominantemente ocupados por pessoas LGBTQ+, etc.).

Além dos casos de violência física, a CIDH esclarece no relatório já citado anteriormente, que existem formas de violência veladas baseadas no estigma, estereótipos e discriminação. O estigma pode ser definido como o processo de desumanização, degradação, desvalorização de pessoas de determinado grupo social (envolvendo identidade de gênero, orientação sexual, casta, raça, etc.), no qual as vítimas são aquelas que não se enquadram a uma norma social imposta. Enquanto o estereótipo é entendido pela visão ou concepção generalizada das características dos indivíduos de um grupo (CIDH, 2015). Ambos os conceitos definidos, legitimam formas de discriminações, muitas vezes, latentes.

Tanto a violência física, quanto a discriminação velada, praticadas por conta da LGBTQfobia, a qual ainda não é criminalizada por nenhuma lei no Brasil, são fatores que despertam o medo e insegurança dos indivíduos pertencentes à comunidade LGBTQ+. Esta tensão é refletida em diversas esferas sociais da vida dos indivíduos, incluindo o âmbito profissional. Segundo um estudo desenvolvido, em 2015, pela consultoria de engajamento para empresas Santo Caos, 40% de 230 entrevistados já sofreram, no ambiente de trabalho, formas de discriminação (assédio moral, piadas sem consentimento, exposição, demissão, etc.) por conta de sua orientação sexual. Isso impacta diretamente na porcentagem dos indivíduos que se assumem parte da comunidade LGBTQ+ no trabalho, onde o medo de serem discriminados faz que 53% dos entrevistados não declarem sua orientação sexual.

Segundo uma estimativa feita pela Associação Nacional de Travestis e Transexuais (ANTRA), 90% das travestis e transexuais, no Brasil, precisam recorrer à prostituição por conta da falta de oportunidade no mercado de trabalho. Rosilene Rocha, a secretária de Estado de Trabalho e Desenvolvimento Social, afirma que a

causa desse número tão grande está ligada às questões do preconceito e do abandono escolar por esses indivíduos, pois o ambiente das escolas não é acolhedor. (TRANSEMPREGOS, 2018, web).

Diante de todo o resgate histórico sobre a comunidade LGBT+ no Brasil e a definição do cenário social vivido por os indivíduos que a compõem, é possível levantar a necessidade de sustentar a cultura da diversidade, principalmente, nos ambientes profissionais, com o intuito de combater a LGBTfobia. Segundo uma pesquisa divulgada por Robbins (2011), apenas 38% dos trabalhadores brasileiros afirmam que as empresas onde trabalham oferecem benefícios semelhantes para pessoas homossexuais e heterossexuais. Segundo Zeid Ra'ad Al Hussein, Alto Comissário de Direitos Humanos da ONU, as empresas podem acelerar o ritmo da mudança. Para ele “empresas de todo o mundo – de pequeno e de grande porte, nacionais e multinacionais – têm a chance de usar sua influência e suas relações com diversos atores locais para ajudar a mudar o curso em direção a uma maior igualdade para pessoas LGBT+” (ONU, 2018, web)

O estabelecimento de uma cultura da diversidade dentro de uma organização está diretamente atrelado ao comportamento coletivo da mesma, ou seja, à sua cultura organizacional. A comunicação e as Relações Públicas têm papel essencial na mediação de conflitos e na cultivação das características da cultura organizacional. Sendo assim, a relação entre Comunicação, Cultura Organizacional, Gestão da Diversidade e Relações Públicas será objeto de estudo dos próximos capítulos.

3 CONTEXTO ORGANIZACIONAL NA PERSPECTIVA DA COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS

O desenvolvimento de um ambiente organizacional favorável à diversidade ainda é um desafio para as organizações, principalmente em relação à inclusão de funcionários LGBTQ+. Considerando as organizações como espaços sociais, princípios da sociedade brasileira, muitas vezes ligados aos conceitos de heteronormatividade, são refletidos nesses ambientes, reforçando preconceitos. Isso faz com que gays, lésbicas, bissexuais, travestis, transexuais e toda a comunidade LGBTQ+ sejam submetidos à obstáculos na sua atuação profissional e nas relações no ambiente de trabalho.

Diferente de outras questões ligadas à diversidade cultural nas organizações, a homossexualidade é vista e analisada em um contexto de socialização bastante conservador, em que o ambiente organizacional não viabiliza, na maior parte dos casos, o processo de revelação da orientação sexual minoritária. (FERREIRA, 2007, p.13)

As organizações, acima de tudo, são formadas por grupos de pessoas que se movimentam para atingir objetivos determinados. Para a sua sobrevivência e seu funcionamento eficaz, elas dependem tanto dos relacionamentos internos, os quais possibilitam o desenvolvimento de um trabalho sinérgico, quanto das relações com os contextos em que estão inseridas.

Toda organização importa do ambiente externo objetos naturais e objetos sociais para poder realizar suas atividades [...]. E, por ser uma coletividade, qualquer organização regula interesses internos e externos, ao produzir decisões imperativas para disciplinar seus membros e para organizar suas relações com o ambiente (SROUR, 1998, p.122)

Deste modo, questões sociais e culturais influenciam o modo como as organizações lidam com o comportamento e relações entre os seus públicos, principalmente o interno. A comunicação é um fator de extrema importância para entender as demandas do público interno e, a partir disso, compartilhar informações

importantes, criar conhecimento, engajar funcionários, estimular diálogos e socializar os membros.

Segundo Kunsch (2003), a comunicação organizacional entende os processos do fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global e constitui-se como ponto estratégico, tendo o intuito de agregar valores, além facilitar os processos interativos e mediações de relacionamentos. Tal conceito, unido às Relações Públicas e gestão de pessoas, também é essencial para a implementação de práticas de conscientização sobre questões sociais, como a diversidade de raça, identidade de gênero, idade, nacionalidade, religião, orientação sexual, etc.

Para Siqueira e Zauli-Fallows (2006, p. 71), “[...] o reconhecimento positivo do indivíduo e de sua orientação sexual é relevante para a manutenção e o desenvolvimento da motivação e do comprometimento desses integrantes da empresa”. Isso se aplica também à identidade de gênero, pois o apoio às variadas individualidades reforça a confiabilidade dos membros com a organização, colabora com o relacionamento harmônico entre eles e garante direitos necessários. Esta postura deve ser adotada por gestores, líderes e demais funcionários das organizações, sendo incorporada à cultura organizacional, afinal a efetividade das ações organizacionais só se dá se elas forem condizentes com o comportamento coletivo da organização.

3.1 Cultura Organizacional

Todas as organizações têm elementos que caracterizam sua identidade corporativa ou identidade organizacional, ou seja, aspectos que definem o que ela realmente é e as diferencia das demais. Para Kunsch (2003, p.172), “[...] a identidade corporativa reflete e projeta a real personalidade da organização. É a manifestação tangível, o auto-retrato da organização ou a soma total de seus atributos, sua comunicação, suas expressões, etc.”. Dentre esses elementos, a missão, a visão e os valores podem ser considerados os principais.

Resumidamente, na concepção de Carramenha, Cappeliano e Mansi (2013), missão pode ser entendida como o legado da organização, os objetivos institucionais e o motivo pelo qual ela existe; visão condiz com a visão de futuro,

uma imagem mental coletiva que traz a pretensão de onde a organização deseja estar em médio e longo prazo; valores são os princípios compartilhados que representam “como” e “com base em quê” a organização busca cumprir sua missão e atingir sua visão.

A cultura organizacional é parte integrante da identidade de uma organização, pois é desenvolvida a partir de sua missão, visão e valores. Segundo Tayeb (1988, p.40 apud FERRARI, 2009, p. 146), “[...] a cultura tem um papel importante na modelação dos valores, atitudes e comportamentos dos indivíduos e membros de diferentes sociedades”. No âmbito das organizações, a cultura subsiste da mesma maneira. Carramenha, Cappeliano e Mansi (2013) trazem o conceito de que a cultura organizacional define os padrões de comportamento coletivo de acordo com o que seria mais adequado para o grupo de pessoas que forma a organização, servindo de filtro que demarca sua maneira de agir e de ser. Além disso, é importante para a saúde da organização, pois é um auxílio para ela aprender a solucionar problemas e enfrentar desafios.

Schein (1986 apud MARCHIORI, 2008, p. 300) ainda diz que a cultura organizacional:

[...] é um conjunto de pressupostos básicos (*basic assumptions*) que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros do grupo, como a maneira correta de perceber, pensar e sentir, relação a esses problemas.

A partir disso, ela torna-se o principal fator que norteia todos os membros de uma organização para o atingimento dos objetivos comuns e maiores, os quais fazem parte da identidade organizacional. Além disso, ela integra novos membros ao “jeito de ser” da organização, favorecendo, desta forma, as relações no ambiente profissional.

Segundo Marchiori (2008), quanto maior a unidade entre os membros de uma organização, mais consensual poderá ser a visão da cultura organizacional, o que faz com que existam ideias compartilhadas por estes membros. No entanto, a autora traz o pensamento que as diferenças naturalmente existentes durante o desenvolvimento dos processos organizacionais, além das realidades diferenciadas,

tornam as organizações propícias a analisar mais precisamente seus comportamentos. Deste modo, as organizações têm momentos em que prezam pela coesão e homogeneidade, ao mesmo tempo em que passam por momentos em que experimentam e aprendem a valorizar a diversidade e a fragmentação.

Considerando que a sociedade está mais diversa, em relação a culturas que se relacionam e os grupos de pessoas tidos como minorias tendo cada vez mais voz e espaço, as organizações devem se adaptar à essa realidade e promover mudanças em sua cultura organizacional para que seja possível integrar tais grupos, como o LGBT+, além de auxiliar no desenvolvimento dos indivíduos no ambiente profissional.

Tavares (1991) traz os princípios da mudança cultural, os quais podem ser aplicados às organizações. A autora diz que as culturas podem ser transformadas do mesmo modo que se formam, sendo possível a realização de mudanças culturais profundas, desde que as soluções sejam criadas em um processo coletivo, porém lideradas, e sejam coerentes com os ambientes de mutação e à sistemas culturais abertos à diversidade e divergências.

Pensando nisso, as organizações precisam se voltar para uma perspectiva social, em que se preocupam com sua função diante das transformações da sociedade. Segundo Ferrari (2009), a mudança dessa perspectiva começa pela adoção de uma postura que leva as organizações a assumirem um papel de atores sociais, ou seja, devem se comprometer com as questões existentes dentro do contexto em que estão inseridas. Essas organizações, para conseguirem a lealdade de seus públicos e o alinhamento de seus interesses com os deles, necessitam incorporar novos diferenciais.

Na contemporaneidade, a cultura deve ser vista como fruto das decisões corporativas e da influência do contexto social, uma vez que a organização, sua identidade e seus valores são construídos de múltiplas formas por diferentes grupos a partir do espaço que eles ocupam e a partir do que eles conseguem ver da organização (BARBOSA, 2009 apud FERRARI, 2009, p. 146).

O processo de mudança da cultura organizacional para um viés que agregue diferentes subculturas, com a finalidade de estimular a diversidade, necessita, então,

do envolvimento com a comunicação, levando em conta que a esta cultura é consequência das relações entre os indivíduos e públicos que fazem parte da organização e se inter-relacionam com ela. A cultura organizacional, por ser definida como o comportamento coletivo, depende da comunicação para ser estabelecida e as estratégias comunicacionais estão alinhadas com as condutas presentes na cultura da organização. Por fim, “[...] é preciso também facilitar os processos de mudança, conectar os empregados às necessidades do negócio, já que só com o entendimento é possível conseguir a aceitação e, por último, o engajamento” (CARRAMENHA, CAPPELLIANO e MANSI, 2013, p. 57).

3.2 Comunicação Organizacional e Comunicação Interna

A comunicação organizacional compreende todos os processos comunicacionais que envolvem a organização, ou que acontecem em seu ambiente e contexto, utilizados para o relacionamento com seus públicos de interesse. Pode-se destacar que o público interno é um dos mais importantes para a definição de estratégias de comunicação, pois são os membros da organização que mais carregam os valores de sua identidade e estão diretamente inseridos em sua cultura organizacional.

Segundo Rabaça (2001 apud FRANÇA, 2004, p. 66) o público interno pode ser retratado pelo “[...] conjunto de segmento de público, constituído pelas pessoas que são mais próximas à organização [...]. Classificam-se como públicos internos de interesse da empresa os seus empregados, diretores, acionistas [...]”. Carramenha, Cappellano e Mansi (2013) completam esse conceito dizendo que o público interno é o porta-voz com a maior credibilidade sobre a organização, pois os indivíduos que fazem parte dela vivem diariamente sua realidade.

Há então a necessidade de se desenvolver uma comunicação dirigida e segmentada para este público específico, nomeada Comunicação Interna, para que a identidade e valores que representam a organização sejam aprofundados em sua cultura e estejam, de certa forma, presentes nas interações entre os indivíduos, processos e ações. Para Kunsch (2003, p. 154), ela trata-se de “[...] um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível

entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica”.

Segmentar a comunicação é a melhor maneira de perceber como determinado público processa a informação, quais os impactos que a comunicação traz para ele e como cada um produz sentidos a partir do conteúdo comunicado. Segundo Marchiori (2009, p. 212), “É preciso segmentar a comunicação para que ela efetivamente traga alguma mudança. Se ela não causou nenhuma prática, ou seja, nenhum novo comportamento ou atitude, não houve entendimento”.

Segundo Marchiori (2005), a organização é um sistema vivo, onde as pessoas compartilham um conhecimento comum que traz informações necessárias para a prática da vida diária. Por isso, a autora reforça que é preciso analisar o contexto da organização e como cada grupo existente no ambiente organizacional reage, pensa, se sente e desenvolve ações, para a eficácia da comunicação.

A partir disso, pode-se dizer que a comunicação interna não tem apenas o papel de transmitir informações e mensagens sobre a identidade organizacional e processos, mas, principalmente, de desenvolver as relações entre os indivíduos que fazem parte da organização. Para Marchiori (2009), as organizações, por meio da comunicação, devem agir para gerar proximidade, dar sentido às experiências e aprimorar relacionamentos, para que se crie o conhecimento dentro delas, já que as pessoas na organização são consideradas construtoras de significados. As Relações Públicas, como área responsável pela gestão de relacionamento com os mais diversos públicos de interesse de uma organização, são de grande auxílio para o desenvolvimento das estratégias de comunicação com público interno.

3.3 Relações Públicas

As organizações, para sua sobrevivência, constroem relacionamentos com seus públicos de interesse, como funcionários, acionistas, fornecedores, clientes, comunidades, grupos de pressão, etc. Esses públicos influenciam diretamente em sua atuação e vice-versa, e é por isso que as Relações Públicas são tão importantes para a sustentação das organizações.

Segundo Wey (1983), a definição das relações públicas parte do ponto de que elas são todos os meios utilizados pelas organizações com o intuito de criar um clima de confiança com seus públicos, para manterem suas atividades, além de favorecer o seu desenvolvimento diante do contexto no qual estão inseridas. Grunig (2011) complementa que elas “[...] criam valor para uma organização porque contribuem para o equilíbrio entre os interesses da própria organização e os interesses das pessoas que são influenciadas por ela ou por aqueles que têm o poder de influir, aqui denominados públicos”.

Pensando na perspectiva dos relacionamentos firmados entre organização e seus públicos, as relações públicas atuam no entendimento das questões que influenciam cada um deles. Grunig (2011, p. 37-38) traz quatro modelos que definem as práticas da área num ponto de vista estratégico, sendo eles:

- O primeiro modelo, de *agência de imprensa/divulgação*, descreve os programas de relações públicas cujo único propósito é obter publicidade favorável para uma organização ou para indivíduos na mídia de massa.
- O segundo modelo, de *informação pública*, é semelhante à assessoria de imprensa porque é também um modelo de mão única que entende as relações públicas como disseminação de informações.
- O terceiro modelo, *assimétrico de duas mãos*, utiliza a pesquisa para desenvolver mensagens que provavelmente conseguirão induzir os públicos a se comportarem como a organização espera.
- O quarto modelo, *simétrico de duas mãos*, é baseado na pesquisa e utiliza a comunicação para administrar conflitos e aperfeiçoar o entendimento com públicos estratégicos.

Este último modelo, *simétrico de duas mãos*, pode ser considerado o mais ético e normativo entre os demais, pois utiliza da comunicação organizacional para discutir e negociar temas relevantes tanto para a organização quanto para os públicos. Grunig (2011) diz que os grupos de indivíduos que formam os públicos desejam que as organizações incluam os problemas e desafios enfrentados por eles em sua missão, além de desenvolver uma comunicação equilibrada e simétrica por meio do diálogo entre ambas as partes, o que permite sua participação nas decisões corporativas que os afetam.

Esse pensamento está diretamente ligado à criação de um ambiente e cultura organizacional favoráveis à diversidade, pois na concepção de Toth (2010), grupos distintos/diferentes devem ter representações nas decisões que os afetam, sendo tratados com imparcialidade, sem discriminações ou desvantagens e tendo suas diferenças reconhecidas.

As relações públicas, então, podem atuar no âmbito interno de uma organização na gestão das relações entre os públicos, os quais são cada vez mais ativos. A partir da percepção das necessidades e diferenças de cada grupo ou indivíduo, as relações públicas utilizam a comunicação para mediar conflitos que podem vir a ser criados.

Em consequência disso, surge, sob uma lente pós-modernista da área, a figura de um relações-públicas ativista, o qual compreende as relações sociais entre as pessoas, para a idealização de espaços de diálogo e debates sobre temas sociais presentes na sociedade que está mais diversa e fragmentada.

Para Holtzhausen e Voto (2002), esse profissional será a consciência da organização, atuando na resistência contra estruturas de poder dominantes, as quais não são inclusivas e não dão voz aos indivíduos marginalizados. Essa perspectiva, busca pela solução de problemas por meio de dissensos, considerando que os públicos ativos provocam rupturas, instauram diálogos e resistem a certos ideais.

Sendo assim, o relações-públicas como ativista organizacional, voltado para a diversidade, deverá desenvolver meios de identificar pontos de diferença entre a organização e seus públicos e, a partir disso, criar situações em que os significados serão produzidos com base na diferença e oposição entre indivíduos.

3.4 Diversidade no âmbito das organizações

Diversidade, no contexto cultural, pode ser entendida, basicamente, pela complexidade de diferenças compartilhadas entre os indivíduos que convivem em sociedade. Ela é representada nas mais variadas esferas sociais, pois é a extensão da individualidade de cada pessoa. Cox (2004 apud SIQUEIRA e ZAULI-FELLOWS, 2006, p. 71) diz que a diversidade “é a representação num sistema social de

peessoas com diferentes identidades grupais que têm significações culturais distintas”. O autor ainda complementa que:

[...] a diversidade cultural ocorre quando um grupo social tem um significado cultural, baseando-se em normas de comportamento, valores, idiomas e entre outras diferenças de identidade pessoal. As diferenças de identidade individual sejam elas físicas e/ou culturais se interagem com vários fatores individuais, grupais e organizacionais para que se possa definir o impacto que esta diversidade pode gerar nos resultados organizacionais. (COX, 1997 apud SIQUEIRA; ZAULI-FELLOWS, 2006, p. 72)

Toth (2010) afirma que as sociedades criam grupos e atribui características a eles, as quais acabam se tornando fixas por meio da comunicação social e fazem que as pessoas tenham percepções apenas dessas características. Além disso, os indivíduos são submetidos, por meio da socialização, à estereotipação e simplificação das suas características, o que reforça discriminações e preconceitos. A diversidade então, segundo a autora, está relacionada à forma como as pessoas lidam com a divisibilidade que surge a partir das diferenças.

Segundo Robbins (2011), a discriminação tem o significado de “[...] deixar que nosso comportamento seja influenciado por estereótipos sobre grupos e pessoas. Em vez de olhar para as características individuais, a discriminação injusta presume que todos em um dado grupo social sejam iguais. Essa discriminação é frequentemente muito danosa às organizações e funcionários”.

Tendo em conta que as organizações são formadas por pessoas, a diversidade está intrinsecamente presente nos relacionamentos entre os membros e na cultura organizacional. Por isso, é necessário que elas analisem seu contexto e promovam formas de desenvolver um ambiente que incentive o respeito a tais diversidades.

Segundo Diniz, Carrieri, Gandra e Bicalho (2013), as questões ligadas à diversidade nas organizações tiveram início na década de 1960, nos Estados Unidos e Canadá, devido a leis promulgadas para atenuar o preconceito racial da época. Em 1990, os Estudos Organizacionais ampliaram as discussões sobre o tema por conta do aumento da diversidade na força de trabalho. Assim como estes estudos, o movimento de Responsabilidade Social das organizações, o qual preza pela

responsabilidade das organizações em criar uma sociedade mais justa, trouxe à tona tais questões e, nesse contexto, foram sendo desenvolvidas as práticas de diversidade no ambiente interno das organizações.

Freire (2005 apud PASTANA 2017, p. 78) traz o pensamento sobre as consequências de não se discutir sobre a diversidade nas escolas, o qual tem grande importância para o âmbito de todas as organizações. Segundo o autor:

Impedir [...] a discussão das questões políticas e culturais ligadas às relações desiguais e de opressão de raça, gênero e sexualidade, significa continuar a manter à margem das instituições, da esfera pública e da comunidade política da sociedade todo um conjunto de pessoas cujas aflições, estigmas e violações de direitos não são vistas nem tratadas como problemas relevantes [...] Essa recusa é, antes de qualquer coisa, uma negação de reconhecimento da especificidade da experiência de injustiça e desrespeito e o sofrimento social dessas pessoas. Nega-se não somente a identidade das pessoas, mas a própria legitimidade de suas vidas e direitos na medida em que se recusa a reconhecer os riscos, violações e opressões que elas enfrentam.

A comunicação, então, é fator fundamental para as organizações abrirem espaços de discussão sobre as diferenças e problemáticas causadas pela discriminação. Toth (2010, p. 131) diz que “[...]a função da comunicação/relações públicas ajuda a construir competências de diversidade por parte de funcionários e gestores; isto é, auxilia no desenvolvimento de mais conhecimento, atributos, habilidades para uma comunicação bem-sucedida com grupos distintos”. Neste ponto de vista, da mesma forma como os estereótipos são reforçados pela comunicação, a diversidade pode ter seu desenvolvimento estimulado por ela.

Para Robbins (2011), os melhores resultados em uma organização estão relacionados às variadas opiniões de grupos diversificados, pois isso estimula a criatividade nas equipes de trabalho e faz que a resolução de problemas seja aprimorada. Sendo assim, um ambiente que preza pela diversidade é um fator positivo para as organizações, pois a especificidade de cada indivíduo proporciona maior inovação por conta de equipes com múltiplas visões de mundo. Ademais estes espaços são um estímulo para que as pessoas percebam as diferenças, entendam como elas estão presentes no cotidiano das relações interpessoais e reproduzam o conhecimento consciente para outros espaços sociais em que se situam.

4. CAMPANHA ONU LIVRES& IGUAIS

Diante do cenário apresentado sobre a comunidade LGBT+ e a relação entre os conceitos de cultura organizacional, comunicação e relações públicas no desenvolvimento de um ambiente propício à diversidade, faremos uma análise da campanha ONU Livres & Iguais, com o intuito de ilustrar práticas fundamentais para a inclusão de LGBT+ nas organizações.

A campanha ONU Livres & Iguais é uma iniciativa do Escritório do Alto Comissariado das Nações Unidas para os Direitos Humanos (ACNUDH), lançada em 2013, com apoio do Departamento de Informação Pública das Nações Unidas e o Departamento de Gestão das Nações Unidas, tem o intuito de incentivar a igualdade de direitos e tratamento justo de pessoas LBGT+. Ela abrange 25 países espalhados pela América do Norte, América Latina, África, Europa e Ásia e conta com o apoio de parceiros de dentro e fora da ONU, incluindo celebridades locais de cada país.

Figura 2 - Países participantes da ONU Livres & Iguais



Fonte: ONU Livres & Iguais (2017).

Países participantes da ONU Livres & Iguais: África do Sul, Albânia, Butão, Brasil, Cabo Verde, Camboja, Chile, China, Colômbia, Equador, El Salvador, Estados Unidos, Fiji, Honduras, Índia, Jamaica, Japão, México, Panamá, Paraguai, Peru, Senegal, Sérvia, Sri Lanka, Timor-Leste

A base para a campanha se pauta no desenvolvimento de três objetivos específicos principais que norteiam todas as ações, sendo eles:

1. Projetar a mensagem de anti-homofobia das ONU na mídia tradicional e social mobilizando altos funcionários da ONU e celebridades internacionais para falar publicamente sobre violência homofóbica e transfóbica e criminalização da homossexualidade, globalmente e em várias regiões.
2. Apoiar o OHCHR a nível nacional e o trabalho da ONU sobre homofobia e descriminalização, inclusive por meio da distribuição de materiais e ferramentas de informação pública.
3. Dar apoio e maior legitimidade aos esforços da sociedade civil para combater a homofobia e empenhar-se pela descriminalização da homossexualidade e outras reformas necessárias para proteger os direitos das pessoas LGBT. (ONU, 2017, web)

No Brasil, a campanha teve início em abril de 2014 com a colaboração de agentes da sociedade civil, gestores públicos e influenciadores, como o caso da cantora Daniela Mercury, a qual foi nomeada, conjuntamente com sua esposa, Campeã da Igualdade com a missão de promover a importância da campanha. Atuando por meio de redes sociais, blogs, criação de vídeos, relatórios e eventos, a ONU Livres & Iguais pode ser considerada uma das maiores ações da ONU no país. Em 2017, segundo o site oficial, suas ações atingiram cerca de 2,4 bilhões de perfis de pessoas nas redes sociais.

O contexto que motiva a ONU criar tais ações tem base na discriminação praticada contra pessoas LGBT+. Segundo o site oficial da campanha, mais de um terço dos países de todo o mundo ainda consideram os relacionamentos entre pessoas do mesmo sexo como crime e muitos países submetem as pessoas transgêneras a tratamentos médicos e esterilizações e à processos burocráticos para o reconhecimento legal de sua identidade de gênero. Além disso, há a falta de respaldo por parte de leis que protegem e garantem direitos a tal comunidade, fator que, unido à hostilidade da sociedade, contribui para a discriminação de pessoas LGBT+ em espaços sociais, como as organizações.

4.1 Ações da Campanha

A ONU Livres & Iguais publicou em seu site oficial relatórios das ações realizadas pelos países participantes da campanha e seus impactos referentes aos anos de, 2013, 2014, 2015 e 2016. Tais ações incluem atividades realizadas no ambiente online (postagens em redes sociais como *Twitter* e *Facebook*, vídeos no YouTube, notícias veiculadas em sites e jornais online) e no meio *offline* (eventos realizados sobre temas relacionados ao combate à discriminação).

Anos de 2013 e 2014

- Desenvolvimento do site oficial www.unfe.org que obteve 250.000 de visitantes e perfis nas redes sociais com um total de 55.000 seguidores.
- Criação de um *mailing* com mais de 15.000 endereços de e-mails.
- Criação de mais de 50 peças para conteúdo das redes sociais, incluindo cartões postais eletrônicos e vídeos informativos.
- Alcance de mais de 15 milhões de pessoas por conteúdos em vídeo.
- Engajamento de celebridades para representarem à campanha sendo “Campeões da Igualdade”, incluindo o cantor porto-riquenho Ricky Martin, a música sul-africana Yvonne Chaka, a cantora brasileira *Daniela Mercury*, a atriz de Bollywood *Celina Jaitly*, o duo de rap *Macklemore & Ryan Lewis*, e a banda *fun.* dos EUA, que juntos têm um alcance de mídia de mais de 32,5 milhões de pessoas no mundo todo.
- Apoio ao lançamento do *spin-off* das campanhas nacionais no Brasil, Camboja, Chile, Colômbia, Equador, Índia, México, Paraguai e Peru.

Ano de 2015

- Atualização do site oficial para todas as linguagens dos países participantes e continuação do engajamento com os “Campeões da Igualdade”.
- Alcance de mais 10 milhões de pessoas com vídeos de nas mídias sociais, TV e outros canais off-line.

- Ações e iniciativas em 20 países, incluindo o lançamento de novas campanhas em Cabo Verde, Oeste da África e ilhas do Pacífico.
- Organização de um painel de debates e eventos culturais na sede da ONU, em Nova York, conjuntamente com os países participantes,
- Recebimento de vários prêmios por impacto e inovação, dentre eles o *Harvey Milk Medal* e *UN Foundation Global Leadership Award*.

Ano de 2016

- Criação de um mapa interativo com o tema da criminalização gay de 1799 até os dias atuais, e do primeiro selo do mundo dedicado à causa de Igualdade LGBT, que vendeu cerca de 150.000 unidades.
- Lançamento da primeira campanha da ONU sobre a consciência sobre pessoas intersexo, apresentando informações e conselhos para governos dos países.
- Apoio à eventos com a temática de defesa dos direitos humanos da comunidade LGBT.
- Recebimento de mais prêmios, como *Harvey Milk Foundation's Global Champion Medal*, *Elton John Foundation Founders' Award* e *OutRight Action International's OutSpoken Award*.

Além das ações presentes nos relatórios, a campanha também atua no desenvolvimento de documentos com conteúdo informativo e conscientizador sobre os direitos humanos e combate à homofobia, transfobia e preconceito contra pessoas intersexo. Em 2017, a ONU Livres & Iguais publicou o documento *Padrões de Conduta para Empresas – enfrentando a discriminação contra lésbicas, gays, bissexuais, travestis, pessoas trans e intersexo*, cujo objetivo é trazer diretrizes essenciais para as organizações conscientizarem seus membros e parceiros sobre o preconceito praticado no ambiente profissional.

4.2 Padrões de Conduta para Empresas - enfrentando a discriminação contra lésbicas, gays, bissexuais, travestis, pessoas trans e intersexo

Pensando em formas de combater o preconceito contra pessoas LGBTQ+ no contexto organizacional, o Escritório do Alto Comissariado das Nações Unidas para os Direitos Humanos publicou, em 2017, o documento *Padrões de Conduta para Empresas – enfrentando a discriminação contra lésbicas, gays, bissexuais, travestis, pessoas trans e intersexo*, o qual faz parte da campanha ONU Livres & Iguais. Tal documento, que é baseado no Pacto Global e nos Princípios Orientadores da ONU, é composto por princípios orientadores para as organizações sobre como cumprir a sua responsabilidade na questão da garantia do respeito à comunidade LGBTQ+.

Segundo o documento, as organizações estão desenvolvendo a consciência de que também têm responsabilidade na promoção da diversidade e combate à discriminação, porém muitas estão apenas começando a lidar com essas questões. O conteúdo e conhecimento sobre tais problemáticas ainda é escasso e, por isso, as melhores práticas ainda são raras. Foram, então, realizadas diversas consultas às organizações para o estabelecimento de novos padrões que as auxiliem a tomar o caminho mais adequado para implementar políticas sobre o tema.

O Alto Comissário de Direitos Humanos da ONU, Zeid Ra'ad Al Hussein, pensa que: “Se quisermos alcançar um progresso global mais rápido rumo à igualdade para lésbicas, gays, bissexuais, travestis, pessoas trans e intersexo, o setor privado não apenas terá de cumprir com suas responsabilidades de direitos humanos, mas também de tornar-se um agente ativo de mudança”. (ONU, 2017)

Os padrões de conduta são fundamentados em estudos empíricos, que tomaram como norte as práticas adotadas por empresas consideradas socialmente responsáveis. Eles são aplicáveis a todas as organizações, no entanto, para que eles sejam eficazes, cada organização deve avaliar o contexto em que está inserida e adaptá-los de acordo com as características dos seus públicos e de sua cultura organizacional.

No Brasil, o lançamento do documento foi realizado em um evento na cidade de São Paulo, juntamente com a comemoração do Mês do Orgulho LGBTQ+. O evento tinha o objetivo de promover os padrões de conduta para a América Latina e engajar as organizações a implementá-los em sua cultura. Empresas brasileiras como Gol Linhas Aéreas Inteligentes, Braskem, Natura, Mattos Filho Advogados,

Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG), Maria Farinha Filmes, Jogê, Fotos Públicas, Demarest, MCV Advogadas, O Panda Criativo, Trench, Rossi e Watanabe, Banca Comunicação, Moom, Lee, Brock, Camargo Advogados, Grupo Sá Engenharia, Cobasi e Veirano Advogados fazem parte das organizações que apoiam e incluem tais padrões em suas atividades (ONUBR, 2018).

4.2.1 Os cinco padrões

A ONU Livres & Iguais desenvolveu os padrões de conduta tomando como base quatro contextos que impactam a vida da comunidade LGBTQ+, sendo eles: *Todas as ocasiões, Local de trabalho, Mercado e Comunidade*. Após um ano de intensos estudos empíricos, e com o auxílio de iniciativas privadas, a campanha definiu cinco padrões primordiais para a promoção da igualdade e enfrentamento da discriminação contra LGBTQ+ no ambiente organizacional. São eles: *1. Respeitar os direitos humanos; 2. Eliminar a discriminação; 3. Apoiar; 4. Prevenir outras violações de direitos humanos; 5. Agir na esfera pública*. A seguir, serão apontados, de acordo com os contextos levantados pelo documento.

Contexto 1: Em todas as ocasiões

Padrão 1: Respeitar os direitos humanos

O primeiro padrão estabelece que as organizações precisam desenvolver - em consulta com seus trabalhadores, representantes, organizações LGBTQ+, além de demais atores relevantes - e por em prática políticas que garantem que ela respeitem os direitos humanos e os direitos das pessoas LGBTQ+, baseando-se nos Princípios Orientadores da ONU:

- a. Compromissos com políticas: é preciso que as organizações desenvolvam políticas que as auxiliem no cumprimento de sua responsabilidade diante do respeito às aos direitos humanos, incluindo direitos que afetam a comunidade LGBTQ+.
- b. Devida diligência: é necessário que as organizações sejam diligentes, ou seja, que se apliquem na identificação, prevenção, e atenuação dos impactos negativos

causados, por elas, aos direitos humanos de pessoas LGBTQ+. Além disso, elas devem prestar contas sobre tais práticas.

c. Remediação: é fundamental que as organizações busquem remediar qualquer tipo de impacto danoso que possam ter causado ou contribuído sobre os direitos humanos, participando, também, de mecanismos de denúncia para os indivíduos e comunidades afetadas e protegendo os denunciantes.

Contexto 2: No local de trabalho

Padrão 2: Eliminar a discriminação

O segundo padrão se pauta na concepção de que as organizações não devem discriminar funcionários ou potenciais funcionários por sua orientação sexual, identidade de gênero, expressões sexuais, etc. “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.

a. Contratação: as organizações, no momento de recrutamento de funcionários, devem conceder os mesmos benefícios, salários, treinamentos e oportunidades a todos os indivíduos, independentemente de sua orientação sexual, identidade ou expressão de gênero, etc. Elas devem garantir que os indivíduos LGBTQ+ sintam-se incluídos na força de trabalho.

b. Assédio e discriminação: as organizações devem proteger os indivíduos LGBTQ+ de qualquer tipo de discriminação, assédio (interno e externo) e preconceito, estabelecendo medidas de prevenção, como canais de denúncia e segurança.

c. Conscientização sobre a diversidade: as organizações devem oferecer treinamento para os funcionários sobre questões referentes aos direitos humanos de pessoas LGBTQ+, especialmente para os gestores, com o intuito de conscientizar e garantir a defesa de tais direitos no ambiente organizacional.

d. Benefícios concedidos: às organizações devem oferecer aos cônjuges, filhos, parceiros ou qualquer outro dependente dos funcionários, os mesmos benefícios, sem levar em conta orientação sexual, identidade ou expressão de gênero, etc.

e. Respeito à privacidade: as organizações devem dar apoio e respeitar a privacidade de todos os indivíduos, em especial sobre informações sobre orientação sexual, identidade e expressão de gênero. Tais informações devem ser mantidas confidenciais e seguras, sendo reveladas às autoridades somente com autorização dos indivíduos. Além disso, é necessário a abordagem de direitos especiais para transexuais e transgêneros, travestis e pessoas intersexo, inclusive aos que estão em transição, como políticas de inclusão, modificação de registros, treinamento para colegas e acesso seguro e não-discriminatório à banheiros, assistência à saúde e códigos de vestimentas não-discriminatórios.

Padrão 3: Apoiar

O terceiro padrão determina que as organizações, além de desenvolver políticas de combate à discriminação, devem ser proativas para criar ambientes positivos e seguros para funcionários LGBTQ+. Elas precisam apoiar tais funcionários concedendo oportunidades para que eles consigam criar grupos informais com colegas e possibilidades de participar de atividades extracurriculares oferecidas. Isso faz com que haja retenção dos funcionários da comunidade LGBTQ+.

Contexto 3: No mercado

Padrão 4: Prevenir outras violações de direitos humanos

O quarto padrão indica que as organizações precisam se atentar sobre ameaças aos direitos humanos de pessoas LGBTQ+ especificamente presentes no seu setor e no seu contexto e dos seus parceiros. Elas devem avaliar se suas práticas, no âmbito de relações comerciais, estão contribuindo para a violência e discriminação. É preciso que as organizações apliquem suas influências para interromper ações de parceiros e fornecedores que prejudiquem a comunidade LGBTQ+, podendo assumir publicamente seu posicionamento.

Contexto 4: Na comunidade

Padrão 5: Agir na esfera pública

O quinto e último padrão indica que as organizações não têm o poder de causar mudanças nas sociedades isoladamente. Neste sentido, elas devem utilizar de sua influência para agir também no contexto em que atuam, promovendo direitos e firmando práticas que impactem as comunidades as quais têm relação.

- a. Incidência no debate público: as organizações precisam criar meios de comunicar suas políticas no contexto em que estão inseridas. Elas devem trocar experiências em fóruns e consultar agentes locais. O Fórum sobre Empresas e Direitos Humanos, promovido pelo Grupo de Trabalho sobre Empresas e Direitos Humanos da ONU e Escritório de Direitos Humanos da ONU, é um exemplo de espaço de discussão sobre tais assuntos.
- b. Questionar e atrasar a implementação de normas abusivas: as organizações necessitam questionar, atrasar e resistir às normas governamentais que incitem a discriminação e violações dos direitos humanos da comunidade LGBTQ+ por meio de medidas legais.
- c. Ações Coletivas: as organizações devem se unir às organizações que promovem os direitos dos indivíduos LGBTQ+, aos grupos LGBTQ+ locais, centros de juventude, centros comunitários, grupos de defesa e instituições beneficentes com o intuito de se informar sobre providências contra práticas de discriminação.
- d. Diálogo social: as organizações devem trocar informações com sindicatos locais, setoriais, regionais e nacionais sobre as questões ligadas aos direitos dos indivíduos LGBTQ+.

4.2.2. Justificativas e impactos da aplicação dos cinco padrões

A iniciativa da campanha Livres & Iguais da ONU foi desenvolvida com o intuito de atingir as sociedades no âmbito global. Segundo o documento *Padrões de Conduta para Empresas – enfrentando a discriminação contra lésbicas, gays, bissexuais, travestis, pessoas trans e intersexo*, as organizações que apóiam o desenvolvimento de tais condutas precisam considerar o cenário local em que estão

inseridas para que consigam alinhar suas próprias práticas e políticas operacionais com as normas internacionais de direitos humanos.

O documento ainda diz que setenta e três países, membros da ONU, ainda tratam os relacionamentos entre pessoas do mesmo sexo e as identidades de gênero de pessoas trans e travestis como crime, além da maioria do total de membros não adotar políticas e medidas de proteção dos direitos da comunidade LGBTQ+. “Mesmo em países com estruturas legais mais progressistas, o estigma enraizado e os estereótipos negativos perpetuam a discriminação contra pessoas LGBTQI, inclusive no local de trabalho, no mercado e na comunidade” (ONU, 2017).

Segundo o Ministério dos Direitos Humanos do Brasil, foram estabelecidos, pelo Conselho de Direitos Humanos das Nações Unidas (CDH), em 2011, os *Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos*, os quais dizem que é dever tanto do Estado quanto das empresas (ou organizações) proporcionar mecanismos acessíveis e eficientes para a reparação de violações contra os direitos humanos. Neste sentido, a aplicação dos padrões de conduta estabelecidos pela Livres & Iguais da ONU faz que as organizações atinjam seu papel de cumprir sua responsabilidade social perante os direitos humanos.

A implementação dos cinco padrões de conduta também acarreta impactos comerciais e econômicos para as organizações. Segundo o documento Livres & Iguais da ONU, a discriminação de grupos específicos provoca altos custos para as organizações, já que ela ocasiona o encolhimento do banco de talentos, restrições de mercado, tornando-se um grande obstáculo para o crescimento econômico. Ademais, o preconceito e discriminação no ambiente organizacional podem acarretar o abandono de cargos por funcionários LGBTQ+, criando custos de rotatividade para as organizações.

De acordo com a pesquisa desenvolvida pela *Out Leadership*, uma associação internacional ligada a iniciativas para o público gay, o poder aquisitivo da comunidade LGBTQ+, no Brasil, chega a 133 bilhões de dólares, ou seja, 418,9 bilhões de reais e 10% do PIB (Produto Interno Bruto) do país. (O GLOBO, 2015). Sendo assim, o desenvolvimento de práticas, por parte das organizações, que garantem direitos para os indivíduos LGBTQ+ traz a possibilidade de aproximação destes potenciais consumidores.

Por fim, segundo o estudo do Credit Suisse, um banco de investimento e provedor de serviços financeiros, as organizações que incluem e dão suporte para funcionários LGBT+ “[...] tiveram desempenho acima do esperado no rendimento médio das ações e no retorno do fluxo de caixa sobre o investimento e aumento do lucro”. (ONU, 2017)

4.3 O relações-públicas como agente na implementação dos padrões de conduta

Os padrões de conduta, estabelecidos pela campanha Livres & Iguais da ONU e definidos como uma maneira de nortear as organizações para a inclusão de funcionários LGBT+, contribuem para o desenvolvimento de uma cultura organizacional favorecedora da diversidade no âmbito profissional e para o cumprimento da responsabilidade social. A efetividade da implementação de tais padrões depende do apoio e atuação de forma integrada de agentes internos e externos relacionados às organizações. Gestores e funcionários ligados à comunicação e relações públicas têm o papel fundamental na conscientização dos demais membros sobre a importância do respeito e relacionamento com as diferenças entre os indivíduos que compõem a força de trabalho no ambiente organizacional.

Segundo Andrade (1994 apud KUNSCH, 2003, p. 122):

[...] o profissional de relações públicas deve funcionar como agente catalisador dentro da empresa, em presença da administração e dos empregados, procurando ativar e manter a compreensão e a confiança que deve reinar em toda a organização. Cabe a ele, estimular e facilitar a comunicação em ambos os sentidos, entre a administração e os empregados, para conseguir um clima de entendimento.

Desta forma, sua atuação na gestão dos relacionamentos e na comunicação se baseia na compreensão dos aspectos dos públicos pertencentes às organizações, das relações interpessoais presentes no contexto e das características da cultura organizacional. É, ainda, necessário que o relações-públicas entenda todo o cenário social que influencia as atividades e a convivência no ambiente das organizações e atue como ativista, dando voz às causas marginalizadas.

A função das relações públicas promove a construção de competências de diversidade para funcionários e gestores e criação de conhecimento para a comunicação com grupos distintos. Isso está relacionado com treinamentos e desenvolvimento, por meio da comunicação, de competências como consciência cultural, compreensão de culturas diferentes, respeito e empatia (TOTH, 2010, p. 131).

O relações-públicas, sendo a consciência da empresa e um ativista no processo de implementação de mudanças e construção de sentidos, enfrenta a resistência por parte dos membros da organização, a qual é reflexo de todo o histórico de marginalizações e incompreensões de diferenças por parte de grupos dominantes da sociedade.

A resistência ao poder que exclui as vozes de funcionários e funções organizacionais marginalizados e apenas privilegia o discurso da administração, será uma resposta típica do profissional de relações públicas pós-moderno. No entanto, o relações-públicas pós-moderno também pode ajudar a própria organização a se tornar ativista resistindo ao poder dominante e prejudicial na sociedade em geral. (HOLTZHAUSEN, VOTO, 2002, p.63, tradução nossa)

Neste sentido, as organizações que objetivam promover um ambiente organizacional fundamentado na diversidade, por meio dos cinco padrões da Livres & Iguais da ONU, devem se pautar nas competências abrangidas pelo profissional específico de relações públicas, tendo em vista que elas são imprescindíveis para seu relacionamento e compreensão dos públicos dos quatro contextos apresentados: *Todas as ocasiões, Local de trabalho, Mercado e Comunidade*.

. Em todos os contextos apresentados, o relações-públicas deve se posicionar em rumo à mudança da cultura organizacional. Deve unir a comunicação interna e a cultura organizacional para desenvolver os meios de denúncia de assédios e discriminação, mas, acima disso, empenhar-se pela construção de um conhecimento coletivo que traga maior qualidade de vida dentro das organizações, para os indivíduos marginalizados. No auxílio para as contratações de novos talentos, deve trazer a perspectiva de que existe a necessidade da integração de pessoas que não se enquadram no perfil dominante da sociedade, o qual pode ser refletido no perfil dominante da organização.

Ademais, a criação de estratégias e o planejamento de programas comunicacionais, para a conscientização sobre a garantia dos direitos da comunidade LGBTQ+ e o combate da discriminação precisa ser pautada nas práticas e visão do relações-públicas, conjuntamente com a troca de experiências e informações com os demais agentes que influenciam as práticas das organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho trouxe a perspectiva de que a vida em sociedade depende das relações interpessoais, baseadas na troca de experiências e visões de mundo entre pessoas, as quais possuem aspectos individuais e múltiplas características. A variedade de raças, etnias, identidades de gênero, orientações sexuais e demais atributos está presente em inúmeras esferas sociais, inclusive no âmbito das organizações, tornando a sociedade cada vez mais diversificada. Em meio a convivência entre indivíduos, podemos perceber a criação de grupos, comunidades e coletividades, que se reúnem para atingir objetivos comuns, mas que, ao mesmo tempo, precisam lidar com conflitos.

Tais dissidências ocasionam, muitas vezes, o domínio de grupos sobre os considerados grupos de minorias, interferindo em sua vivência, em seus direitos e em sua liberdade. Este é o panorama da comunidade LGBTQ+, que, como evidenciado durante o estudo, sofreu, e ainda sofre, a estigmatização, marginalização e discriminação por grande parte das sociedades.

Podemos observar a violência, explícita ou velada, praticada contra gays, lésbicas, travestis, transexuais, transgêneros, bissexuais e outros indivíduos pertencentes à comunidade LGBTQ+, justificada pelo estabelecimento de padrões sócio-morais e normativos, desde o fim do século XIX. Estas violências, caracterizadas por agressões físicas e assédios morais, trazem sérias consequências para esses indivíduos, incluindo mortes por crimes de ódio e a desvalorização que dificulta, por exemplo, o acesso à atividades profissionais.

Constatamos que toda a estigmatização de pessoas LGBTQ+ propulsionou a articulação de grupos e movimentos que buscam formas de combate à discriminação e luta pela tolerância, respeito e garantia de direitos. O ativismo LGBTQ+ tenta conscientizar a sociedade sobre o cenário vivido por essa comunidade, além de conquistar o apoio de diversos atores sociais sobre o tema da diversidade.

As organizações, definidas como ambientes sociais que desenvolvem suas atividades por meio das relações interpessoais de seus membros, têm parte fundamental na construção de uma sociedade que reconhece a diversidade. Considerando que elas vivem influências do contexto social no qual estão inseridas, vimos que há a necessidade da percepção de sua responsabilidade na idealização

de espaços de discussão sobre a diversidade intrínseca em sua identidade. Neste sentido, existe há o dever de se estabelecer práticas que tornem sua cultura organizacional mais receptiva para as diferenças existentes entre os indivíduos.

Por meio dos padrões de conduta, criados por iniciativa da ONU e pautados nos direitos humanos internacionais, os quais trazem orientações para as organizações elaborarem meios de incluir e amparar indivíduos LGBTQ+ no ambiente organizacional, demonstramos que a responsabilidade social ligada ao tema da diversidade, depende da influência de tais organizações. Elas devem se posicionar a favor da promoção da conscientização sobre a diversidade, não somente em seu contexto interno, mas em todas as relações com seus públicos de interesse.

Diante disso, as organizações, inseridas numa sociedade que carrega conflitos entre diferenças e tem grupos dominantes que marginalizam grupos considerados minorias, como as pessoas LGBTQ+, devem conduzir suas práticas nesses contextos por meio da comunicação e conceitos de relações públicas. Isso possibilita a compreensão das relações entre os indivíduos e, a partir disso, idealizar as melhores estratégias para agregar valores fundamentais e criar o conhecimento coletivo. O relações-públicas, então, revela-se como agente essencial para o mediar os conflitos resultantes da resistência a mudanças na organização, por intermédio da análise do cenário organizacional e das demandas dos indivíduos, grupos e comunidades, auxiliando, assim, na abertura para possibilidades de mudança e inovação, além da construção de uma cultura organizacional mais justa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRÍGIDA, J. A. S. **De moços alegres a homoafetivos**: explorando a história e as memórias nas enunciações/enunciados sobre os homens homossexuais nos jornais *Folha do Norte* e *O Liberal* (1901-2011), em Belém, Pará. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Instituto de Letras e Comunicação, Universidade Federal do Pará. Belém. 2018.

CARRAMENHA, B.; CAPPELLANO, T.; MANSI, V. **Comunicação com empregados**: a comunicação interna sem fronteira. 1 ed. Jundiaí, SP: Editora In House, 2013.

CIDH. **Violência contra pessoas LGBTI**. 2015. Disponível em: <<http://www.oas.org/pt/cidh/docs/pdf/ViolenciaPessoasLGBTI.pdf>>. Acesso em out. 2018.

DINIZ, A. P. R. et al. Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. **Revista economia e gestão**, [S.L.], v. 13, n. 31, p.111-222, jan./abr. 2013. Disponível em: <<http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/p.1984-6606.2013v13n31p93/5353>>. Acesso em: 20 out. 2018.

FERRARI, M. A.. Contexto global e latino-americano da comunicação e relações públicas. In: GRUNIG, FERRARI e FRANÇA. **Relações Públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 2 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

FERRARI, M. A. **Relações públicas**: teoria, contexto e relacionamentos. 2 ed. São Paulo: Difusão Editora, 2009.

FERREIRA, R. C. **O gay no ambiente de trabalho**: análise dos efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas. 126 f., Dissertação de Mestrado-Curso de Administração de Empresas, Universidade de Brasília, 2007.

FOUCAULT, M.. **História da sexualidade I**: a vontade de saber. 13 ed. Rio de Janeiro: Edições Graal Ltda., 2013.

FRANÇA, F. **Públicos**: como identificá-los em uma nova visão estratégica. 1 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2004.

FREITAS, M. E.. Vivência intercultural: culturas, identidades e interpretações. In: MARCHIORI, M. (Org). **Estudos organizacionais em interface com a cultura**: volume 2. 1 ed. São Caetano do Sul: Difusão / SENAC, 2013. 151-170 p.

FRY, P.; MACRAE, E. **O que é homossexualidade**. 1 ed. São Paulo: Abril Cultural: Editora Brasiliense, 1985.

GGB. **Pessoas LGBT mortas no Brasil**: relatório 2017. 2017. Disponível em: <<https://homofobiamata.files.wordpress.com/2017/12/relatorio-2081.pdf>>. Acesso em: 19 set. 2018.

GREEN, J. N. **Além do carnaval: A homossexualidade masculina no Brasil do século XX**. 1 ed. São Paulo: Editora UNESP, 2000.

GRUNIG, J. E. Uma teoria geral das relações públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, FERRARI e FRANÇA. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 2 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

HOLTZHAUSEN, D; VOTO, R. **Resistance from the margins: The Postmodern Public Relations Practitioner as Organizational Activist**. Journal of Public Relations Research. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/249873711_Resistance_From_the_Margins_The_Postmodern_Public_Relations_Practitioner_as_Organizational_Activist. Acesso em: 31 out. 2018.

JESUS, J. G. Orientações **sobre identidade de gênero**: conceitos e termos. Brasília. 2012. Disponível em: <<http://www.diversidadesexual.com.br/wp-content/uploads/2013/04/g%c3%8anero-conceitos-e-termos.pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2018.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 5 ed. São Paulo, SP: Summus Editorial, 2003.

LEAL, J. T. B. **Advergay: uma ação publicitária “no armário”, “in box” ou “publicidade-michê”?**. 2013. 200 f, Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2013.

LOURO, G. L. Heteronormatividade e homofobia. In: JUNQUEIRA. **Diversidade sexual na educação: problematizações sobre a homofobia nas escolas**. Brasília: Ministério da Educação, 2009. 85-93 p. Disponível em: <http://pronacampo.mec.gov.br/images/pdf/bib_volume32_diversidade_sexual_na_educacao_problematizacoes_sobre_a_homofobia_nas_escolas.pdf>.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação interna. In: NASSAR, Paulo (org.). **Comunicação interna: a força das empresas**. Vol. 2. São Paulo: Aberje, 2005, p. 109 – 116;

_____, M. **Faces da cultura e comunicação organizacional**. 2 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

MEMÓRIAS DA DITADURA. **A repressão**. Disponível em: <<http://memoriasdaditadura.org.br/repressao/index.html>>. Acesso em: 02 out. 2018.

O GLOBO. **Potencial de compras lgbt é estimado em r\$ 419 bilhões no brasil**. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/potencial-de-compras-lgbt-estimado-em-419-bilhoes-no-brasil-15785227>>. Acesso em: 31 out. 2018.

ONU. **Padrões de conduta para empresas: enfrentando a discriminação contra lésbicas, gays, bissexuais, travestis, pessoas trans e intersexo**. 2018. Disponível em:

<<https://www.unfe.org/wp-content/uploads/2018/04/padroes-de-conduta-para-empresas.pdf>>. Acesso em: 09 out. 2018.

ONUBR. **Onu livres & iguais e iniciativa privada lançam padrões de conduta para empresas no brasil**. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/onu-livres-iguais-e-iniciativa-privada-lancam-padroes-de-conduta-para-empresas-no-brasil/>>. Acesso em: 29 out. 2018.

PASTANA, M. **Por que precisamos do debate sobre gênero nas escolas?**. In: PELÚCIO e CARDOSO (org.). *Diversidade, Acessibilidade e Direitos: diálogos com a Comunicação*. 1 ed. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2017. Disponível em: <<https://www.faac.unesp.br/Home/Utilidades/livro---diversidade--acessibilidade-e-direitos.pdf>>. Acesso em: 21 out. 2018.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2011.

RODRIGUES, H. **O amor entre iguais**. 1 ed. São Paulo: Editora Mythos, 2004.

REVISTA FORUM. **Transfobia no mercado de trabalho**. Disponível em: <<https://www.revistaforum.com.br/transfobia-no-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em: 09 out. 2018.

SANTO CAOS. **Demitindo preconceitos - por que as empresas precisam sair do armário**. Disponível em: <<https://estudos.santocaos.com.br/demitindopreconceitos/>>. Acesso em: 09 out. 2018.

SÃO PAULO SÃO. **A 'parada do orgulho LGBT' é a melhor do mundo e mudou são paulo nesses 20 anos**. Disponível em: <<https://saopaulosao.com.br/nossos-encontros/3005-a-parada-do-orgulho-lgbt-e-a-melhor-do-mundo-e-mudou-sao-paulo-nesses-20-anos.html>>. Acesso em: 11 out. 2018.

SIMÕES, J. A.; FACCHINI, R. **Na trilha do arco-íris : do movimento homossexual ao LGBT**. 1 ed. São Paulo: Perseu Abramo, 2009.

SIQUEIRA, M. V. S.; ZAULI-FELLOWS, A. *Diversidade e identidade gay nas organizações*. **Gestão.org: revista eletrônica de gestão organizacional**, [S.L.], v. 4, n. 3, nov./dez. 2006. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/viewfile/21552/18246>>. Acesso em: 12 set. 2018.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 1 ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier Editora, 1998.

TAVARES, M. G. P. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança**. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora LTDA, 1991.

TOTH, E. L. Gestão da comunicação em função da diversidade nas organizações. In: KUNSCH. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. 1 ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. 125-135 p.

TRANSEMPREGOS. **Artigos**. Disponível em:

<http://www.transempregos.com.br/artigo1.html>. Acesso em: 31 out. 2018.

UNIVERSA. **Alguns ativistas querem mudar a sigla LGBTQ+ para LGBTQQICAPF2K+, entenda**. Disponível em:

<<https://universa.uol.com.br/noticias/redacao/2018/06/29/alguns-ativistas-querem-mudar-a-sigla-lgbtq-para-lgbtqqicapf2k-entenda.htm?>>. Acesso em: 02 nov. 2018.

WEY, H. **O processo de relações públicas**. 1 ed. São Paulo: Summus Editorial Ltda, 1983.