

## **Da barba ao batom: Desafios da diversidade num ambiente corporativo formal**

**ERIC DE CASTRO RAMOS**

FACULDADE DE ECONOMIA E FINANÇAS IBMEC (FACULDADES IBMEC)

**ANA CHRISTINA CELANO TEIXEIRA**

FACULDADE IBMEC (IBMEC)

**LUCIA BARBOSA DE OLIVEIRA**

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS (EBAPE)

## **Da barba ao batom: Desafios da diversidade num ambiente corporativo formal**

### **Introdução**

Augusto é gestor de uma grande empresa de consultoria com abrangência internacional. Uma das iniciativas em que ele estava bastante envolvido era o comitê de diversidade. Augusto sabia que esta era uma atividade bastante desafiadora, considerando o ambiente de trabalho formal e a cultura organizacional conservadora que predominava na empresa. Ao mesmo tempo, a importância de ações ligadas à diversidade já havia sido reconhecida pela alta administração, tendo em vista a mudança no perfil dos profissionais que a empresa precisava atrair.

Numa fria manhã de sábado, Augusto saiu para tomar café em uma cafeteria afastada de sua vizinhança, mas que há quase uma década fazia parte de sua rotina dos fins de semana. Ao entrar no estabelecimento, viu uma moça que lhe pareceu muito familiar, usando um batom que chamava a atenção pela cor e por realçar a beleza de sua boca. Enquanto esperava para ser atendido, ficou tentando identificar de onde a conhecia até que, finalmente, descobriu. Tratava-se de Carlos, um colega de trabalho que ele mesmo havia contratado há 11 anos. Logicamente, o que dificultou o reconhecimento foi o fato de o colega estar vestido de mulher.

Sem deixar-se ser visto, saiu rapidamente da cafeteria e voltou para sua casa claramente angustiado. Ele não conseguia parar de pensar em como deveria ser difícil para Carlos esconder sua identidade no trabalho e em todo o sofrimento envolvido. Também se perguntou por que ele próprio havia fugido do local e evitado a situação. Enfim, eram muitas peças fora do lugar.

Ao longo do fim de semana, Augusto ficou pensando que deveria ser mais proativo em relação a essa questão e que talvez estivesse na hora de propor mudanças mais significativas na empresa, mesmo que isso implicasse enfrentar diversos obstáculos, especialmente em relação aos líderes mais conservadores. Afinal, pensou ele, em pleno século XXI as pessoas não deveriam precisar esconder suas identidades no trabalho.

### **Augusto**

Augusto nasceu em Icaraí, zona nobre da cidade de Niterói, RJ. Apesar de ter uma criação tradicional, sempre se interessou por temas de diversidade, cultura e religião. Ao final do ensino médio, se deparou com uma profunda angústia: Qual carreira deveria escolher?

De um lado, havia a ilusão do retorno financeiro que o fazia pensar que deveria escolher uma carreira mais “tradicional”, como economia ou direito. Do outro, suas ambições pessoais faziam a balança pesar para o lado de carreiras como psicologia ou filosofia. No processo de escolha, ouviu conselhos diversos, especialmente de seus pais e de sua namorada na época. Em resumo, se escolhesse uma carreira na área de negócios, necessariamente teria que conviver com pessoas mais conservadoras. Por outro lado, se seguisse suas paixões pessoais, “morreria de fome”.

Tentando minimizar a dor da decisão, em 1999 iniciou sua graduação em Economia em uma boa universidade privada e, simultaneamente, iniciou a graduação de Filosofia e Sociologia em outras duas diferentes instituições, uma delas pública. Essa aventura acadêmica logo se mostrou insustentável, principalmente pelos custos de transporte e alimentação necessários no dia a dia. Augusto recebia bolsa integral nas duas instituições privadas em que estudava. O processo de escolha da carreira que ele abandonaria não foi necessariamente difícil nessa altura. Optou pela carreira que traria benefícios financeiros mais imediatos e logo foi em busca de experiências profissionais que pudessem potencializar sua carreira corporativa.

Em 2001, com 23 anos e recém-formado no curso de Economia, Augusto foi em busca de uma colocação. Ele logo se interessou pelo programa de trainees de uma empresa de consultoria internacional altamente respeitada, que tinha como principal atrativo um plano de carreira consistente que prometia oportunidades a todos que demonstrassem competência e aderência aos seus valores.

Augusto se inscreveu no processo seletivo e logo recebeu a resposta positiva em relação a adequação de seu currículo. Pouco a pouco foi avançando nas fases do longo processo seletivo, até chegar na entrevista final com um dos principais executivos da empresa. Augusto logo percebeu que se tratava de alguém que sempre via em entrevistas sobre assuntos financeiros e econômicos nas páginas das revistas especializadas. Após quase uma hora de excelente conversa, ele ouviu a seguinte proposta: “se eu te contratar, você faz a barba?”. Encarando a proposição como humor, Augusto sorriu e respondeu afirmativamente. Naquele momento ele sentiu que faria quase qualquer coisa para se ajustar ao que o ambiente organizacional esperava dele, inclusive em termos de comportamento e aparência.

### **Início de carreira**

A empresa era uma das maiores empresas de consultoria do mundo, reconhecida pela excelência de seus profissionais e com quase 150 anos de história. Com toda essa tradição, tinha como uma de suas obrigações competitivas se manter na vanguarda técnica, mas também, a princípio, precisava estar atenta às inovações comportamentais do mundo corporativo.

Assim que recebeu a resposta de sua aprovação, Augusto correu para comprar roupas que se adequassem ao esperado para sua nova posição e, logicamente, fazer a barba com todo o capricho. Já no seu primeiro dia sentiu na pele que suas roupas não eram exatamente adequadas ao clima da cidade do Rio de Janeiro.

O grupo de novos *trainees* incluía mais de 150 jovens profissionais, de diferentes estados – Rio de Janeiro, Minas Gerais e alguns estados do nordeste. Ao conhecer seus colegas, Augusto notou de cara a presença de poucos negros, aproximadamente 5%. O número de mulheres, por outro lado, era equivalente ao de homens, o que sinalizava algum progresso na estratégia de diversificação da força de trabalho da empresa que, entre os 28 executivos ativos no escritório do Rio de Janeiro, tinha apenas uma mulher e nenhum negro.

Toda a turma participou de um programa de treinamento com duração de aproximadamente um mês. A maior parte tinha caráter técnico, mas houve espaço para treinamentos comportamentais que, apesar de muito ricos, visavam de fato definir a maneira como os homens e as mulheres deveriam se vestir e se comportar, nos mínimos detalhes. Nesses encontros, por exemplo, se falava sobre que cores ou tipos de roupas as mulheres deveriam usar. Para os homens também havia um guia de estilo corporativo, porém muito menos restritivo do que para as mulheres. Elas, por exemplo, deveriam evitar vermelho, inclusive nas unhas, com a justificativa de que essa cor poderia despertar a libido de seus colegas de trabalho e clientes.

Nesses primeiros dias de treinamento e ambientação, uma situação marcou Augusto de maneira especial. Um de seus colegas de turma – que apresentava um comportamento mais feminino e tinha os cabelos totalmente brancos, apesar da pouca idade – logo virou motivo de piada e alvo de *bullying* por parte dos colegas. Num dia, perto do horário do almoço, praticamente a turma toda cantou em uníssono: “o vovô gosta de tapa na cara, o vovô pega na arma e dispara”.

O engajamento na brincadeira de mau gosto foi tão grande que o coro passou a se repetir três vezes por dia, em horários praticamente fixos: início do dia, após o almoço e antes do final do dia, durante todo o mês de treinamento. Em algum momento o coro ganhou inclusive reforço de alguns executivos da empresa, que cantavam empolgados com a “união” do grupo. Um fator

importante em todo esse movimento em torno do “vovô” foi a incapacidade de colegas menos propensos à “brincadeira” em denunciar esse *bullying* coletivo.

### **Desenvolvimento institucional de respeito à diversidade**

Quatro anos após sua entrada na empresa, em 2005, Augusto já era uma liderança técnica de nível intermediário no escritório do Rio de Janeiro. Em função disso, percebeu que havia espaço para se posicionar como uma liderança que apoiava a diversidade, entendendo que, desta forma, ganharia protagonismo em um tema altamente relevante para o mercado e a sociedade.

Mais ainda, ele sempre se sentiu incomodado com o fato de a empresa ter um discurso de vanguarda e, de fato, ter uma prática tão conservadora. Augusto via que alguns membros da alta liderança entendiam a gestão da diversidade a partir de uma perspectiva utilitarista, quase protocolar, e que, de fato, a empresa não estava institucionalmente engajada em criar um ambiente saudável para profissionais enquadrados em grupos que historicamente sofrem algum tipo de preconceito no mundo corporativo. Ele nunca esqueceu os momentos terríveis de *bullying* que seu colega enfrentou naquele treinamento.

Augusto se tornou voluntário no comitê de diversidade que a empresa criou e rapidamente, talvez por falta de interesse de seus colegas, passou a liderá-lo. As iniciativas da comissão incluíram desde a sugestão da criação de benefícios para facilitar a ascensão de mulheres a níveis executivos – como, por exemplo, *home office* para mulheres com crianças recém-nascidas –, até o desenvolvimento de materiais de divulgação da *hotline* da empresa, incentivando que fossem reportadas quaisquer evidências de preconceito e discriminação. Aos poucos, o comitê ganhou força e os resultados começaram a aparecer. Houve um aumento no número de mulheres em posições executivas e mais profissionais negros passaram a integrar os programas de *trainee* da empresa. Aos poucos, o comitê foi se tornando referência global entre as empresas associadas. Augusto também seguiu sua trajetória de ascensão e, em 2008, assumiu uma posição de alta liderança.

Naquele ano, fez uma rodada de palestras nos escritórios da empresa ao redor do mundo e voltou com a impressão de que as ideias de diversidade não eram bem aceitas pelas lideranças mais antigas. Alguns executivos com quem teve oportunidade de debater o assunto entendiam que as mulheres não tinham as competências necessárias para assumir posições de liderança e que não havia espaço para a homossexualidade no mundo dos negócios, especialmente numa empresa “respeitada” como a deles. Por outro lado, ele percebia que, entre profissionais mais jovens, que ocupavam cargos de menor hierarquia, havia um amplo apoio às ideias mais inclusivas.

Foi nessa época que Augusto entrevistou Carlos, um jovem talento que, além de bastante entusiasmado, tinha um currículo de dar inveja para sua idade. A posição para a qual havia se candidatado era estratégica e, se aprovado, ele faria parte da equipe de um grande cliente que a empresa havia acabado de conquistar. Ao longo da entrevista, Augusto observou alguns comportamentos diferentes do que se esperaria de um homem heterossexual e, ao final da entrevista, Carlos se despediu usando a palavra “obrigada”.

Augusto, mesmo sendo uma das principais vozes a favor da diversidade, sabia que seu superior, responsável pelo projeto, não era tão aberto à diversidade. Tratava-se de um profissional altamente respeitado, que aos 62 anos estava em seus últimos anos de carreira na empresa, já que havia um programa de aposentadoria compulsória aos 65 anos. Depois de refletir um pouco, decidiu compartilhar com ele o perfil do candidato. Em uma breve conversa, Augusto ouviu a seguinte orientação: “se não tiver ninguém mais ou menos, contrata o viadinho mesmo”. Por reconhecer que Carlos era o mais qualificado para a posição, decidiu contratá-lo.

O projeto correu como esperado e o desempenho do profissional recém contratado surpreendeu positivamente a todos. Ao mesmo tempo, Augusto logo confirmou a percepção que teve durante a entrevista, de que o comportamento de Carlos divergia muito do “padrão” de um homem heterossexual de sua idade. Como não foi o único a perceber isso, muitas brincadeiras surgiram sobre o novo membro da equipe, mesmo na frente de Augusto.

### **A gota d’água**

Anos depois, em 2019, Carlos já ocupava um cargo de liderança média e dava sinais claros de cansaço frente a tantos preconceitos, o que vinha afetando seu desempenho. Augusto acompanhava com angústia essa situação, mas não sabia exatamente o que fazer. Após o encontro com Carlos vestido de mulher naquela fria manhã de sábado, Augusto se sentiu mais pressionado do que nunca a agir e tomar a dianteira no enfrentamento da questão institucional da diversidade de gênero e orientação sexual.

No início da semana seguinte, divulgou um primeiro material sobre o assunto. Poucos dias depois, alguns colegas da empresa o procuraram para confidenciar sua opção sexual e para desabafar as humilhações que sofreram durante a vida, dentro e fora do ambiente profissional. Relato por relato, Augusto foi juntando dados para desenvolver uma divulgação mais ampla que teria como objetivo estimular o desenvolvimento de ações práticas de apoio à diversidade de gênero e orientação sexual.

No final de uma quarta feira, Augusto recebe em sua sala a inesperada visita de Carlos – a moça do batom rosa. Na conversa, Carlos confidenciou que tinha uma namorada e que se sentia verdadeiramente atraído por mulheres. O relato deixou Augusto um pouco confuso, pois ele mesmo havia estabelecido seu preconceito particular, já que Carlos se identificava como uma pessoa do gênero feminino. Sem demonstrar sua surpresa, Augusto continuou a ouvir o colega. Quase ao final da conversa, com voz baixa, o jovem profissional repetiu que se sentia atraído por mulheres e complementou dizendo que ele próprio se sentia uma mulher. Em seu relato, ele ressaltou como era difícil ter que se violentar diariamente para assumir uma identidade masculina que não lhe pertencia e como, por vezes, ao deixar escapar uma ou outra palavra ou ação, era alvo de brincadeiras de mau gosto, principalmente vindas das colegas que ocupavam cargos hierarquicamente superiores.

Nos dias seguintes, Augusto seguiu pensando sobre tudo isso, percebendo que um grande talento estava sendo bombardeado por brincadeiras nocivas, que nada tinham a ver com seu desempenho no trabalho. Dia a dia, ficava clara sua perda de entusiasmo e produtividade. Augusto também se dava conta de que, ao redor do mundo, outras mentes brilhantes estavam sendo perdidas pela empresa, sem falar nos traumas e violências sofridos por esses profissionais que são alvo do preconceito institucionalizado. Ao mesmo tempo, Augusto sabia que não havia nenhum profissional transgênero em toda a empresa e que, se decidisse enfrentar a questão, encontraria inúmeros obstáculos.

Apesar das dúvidas, decidiu preparar um material de divulgação específico sobre diversidade de gênero e de orientação sexual. Era a primeira vez que estava atacando frontalmente essa questão, já que até então o tema da diversidade sexual ocupava um espaço periférico nas iniciativas do comitê de diversidade. Após preparar pessoalmente o material e apresentar aos membros do comitê, foi decidido que alguns pequenos ajustes deveriam ser feitos e, antes da divulgação, o material deveria passar pela aprovação dos executivos líderes no Brasil.

Feitas as modificações propostas pelo comitê, Augusto organizou uma reunião com os principais líderes da empresa. Ele sabia que a batalha seria dura, já que a maioria dos executivos tinha mais de 55 anos de idade e aproximadamente 30 anos na empresa. Nenhum dos executivos ali presentes ousou ser deliberadamente contra a divulgação, mas nenhum deu apoio irrestrito

à iniciativa, gerando assim, como resultado da reunião, um volume de alterações que transformou o material em uma divulgação tímida sobre opção sexual, excluindo totalmente a questão de gênero. Augusto, apesar de decepcionado com o resultado, colocou o material em circulação assim que foram concluídos os ajustes.

Em seguida, Augusto decidiu reunir-se com Carlos em um ambiente mais informal, para entender um pouco melhor o drama de pessoas que tinham que lidar diariamente com contradições de gênero ou comportamento. Combinaram um café da manhã no sábado seguinte. Ao chegar, logo avistou Carlos vestido com roupas femininas, unhas pintadas de uma cor clara, usando uma maquiagem leve e bonita. Augusto se preparou por um breve momento para conversar com completa naturalidade com seu colega e aproximou-se. Nas horas seguintes, ouviu histórias que o deixaram muito apreensivo e preocupado. Os problemas começavam com o conflito de identidade e envolviam momentos de depressão severa. Carlos também revelou que – apesar das ótimas avaliações que recebia – seu desempenho poderia ser muito superior, se não fosse sua intensa dedicação e atenção para ocultar comportamentos que pudessem por em dúvida sua opção de gênero e preferência sexual.

No final da conversa, Carlos também relatou que algumas vezes esteve muito perto de pedir demissão, pela dificuldade que tinha em ser obrigado a mentir todos os dias de sua vida profissional. Após um breve momento de silêncio, o garçom trouxe a conta, que foi devidamente dividida, e Carlos se afastou da mesa aparentando alguma tristeza e encerrou aquele encontro dizendo, simplesmente, “obrigada”.

Nos dias seguintes, ainda sem decidir se colocaria ou não o projeto para discussão, começou a desenhar uma iniciativa que tinha como objetivo viabilizar a adesão da empresa aos dez compromissos propostos pelo Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+, o que implicava em:

1. Comprometer-se, presidência e executivos, com o respeito e com a promoção dos direitos LGBTI+;
2. Promover igualdade de oportunidades e tratamento justo às pessoas LGBTI+;
3. Promover ambiente respeitoso, seguro e saudável para as pessoas LGBTI+;
4. Sensibilizar e educar para o respeito aos direitos LGBTI+;
5. Estimular e apoiar a criação de grupos de afinidade LGBTI+;
6. Promover o respeito aos direitos LGBTI+ na comunicação e marketing;
7. Promover o respeito aos direitos LGBTI+ no planejamento de produtos, serviços e atendimento aos clientes;
8. Promover ações de desenvolvimento profissional de pessoas do segmento LGBTI+;
9. Promover o desenvolvimento econômico e social das pessoas LGBTI+ na cadeia de valor;
10. Promover e apoiar ações em prol dos direitos LGBTI+ na comunidade.

Além da inclusão da empresa como signatária do pacto, havia um conjunto de iniciativas de suporte aos funcionários que decidissem assumir institucionalmente sua opção sexual ou sua identidade de gênero:

1. Oferecer licença não remunerada aos profissionais que desejassem mudar de gênero ou de sexo, para que pudessem executar as mudanças físicas necessárias;
2. Divulgar institucionalmente a mudança, deixando claro o novo nome social do profissional, alterando, inclusive, e-mails e cartões de visita;
3. Contratação de um psicólogo por escritório dedicado a dar suporte aos profissionais que necessitassem de qualquer apoio sobre inclusão;

4. Inclusão, no código de ética da empresa, falta relacionada a qualquer tipo de preconceito, punível com desligamento por justa causa;

Augusto estava com o pacote de iniciativas pronto e estruturado, mas ainda não estava seguro se deveria incluir o debate desse pacote na pauta da empresa. Será que a empresa estaria pronta?

Ele também tinha receio de expor seus colegas e, no final, não conseguir mudar muita coisa. Que caminho seguir? Deveria mesmo “comprar essa briga” e, talvez, colocar sua carreira em risco?