



## “NÃO IMPORTA O RÓTULO E SIM O CONTEÚDO”: REFLEXÕES SOBRE MACHISMO E HOMOFOBIA NA CERVEJARIA WOLLINGER

“THE LABEL DOES NOT MATTER, THE CONTENT MATTERS”: REFLECTIONS ON MACHINESHIP AND HOMOPHOBIA AT WOLLINGER BREWERY

Recebido em 28.12. 2022 Aprovado em 01.06.2023

Avaliado pelo sistema double blind review

DOI: <https://doi.org/10.32888/cge.v11i1.56900>

**Eduardo Martins de Arruda**

[eduardo.arruda73@gmail.com](mailto:eduardo.arruda73@gmail.com)

Programa de Doutorado em Administração/Universidade Federal da Paraíba – João Pessoa/Paraíba, Brasil

<https://orcid.org/0000-0003-3268-4753>

### Resumo

**Contexto do caso:** O caso retrata uma empresa familiar caracterizada pelo estilo machista e conservador na sua gestão. Após a morte do dono da Cervejaria Wollinger, seus filhos resolvem investir na ressignificação da marca como uma empresa que apoia a diversidade nas organizações. A forma como ocorrerá o processo de ressignificação da marca será decisivo para continuação dos negócios da Cervejaria. **Dilema do caso:** Como a Cervejaria Wollinger, uma empresa conservadora e tipicamente masculina, pode recriar sua cultura organizacional pautada no combate à discriminação de gênero e respeito à diversidade, com foco na gestão de pessoas e visibilidade da marca perante o mercado consumidor? **Fechamento do caso:** A filosofia de uma empresa se manifesta através dos seus valores, seus valores são materializados através de ações e práticas e suas ações e atitudes podem levar ao respeito e credibilidade ou fracasso da empresa perante seus clientes internos (colaboradores) e público-alvo.

**Palavras-chave:** Comportamento Organizacional. LGBTQIA+. Ativismo de Marca. Woke-washing. Diversidade nas Organizações.

### Abstract

**Case context:** The case portrays a family business characterized by a macho and conservative management style. After the death of the owner of Cervejaria Wollinger, his children decided to bet on the redefinition of the brand as a company that supports diversity in organizations. The way in which the brand redefinition process will take place will be decisive for the continuation of the Brewery's business. **Case dilemma:** How can Cervejaria Wollinger, a conservative and typically male company, recreate its organizational culture based on combating gender discrimination and respect for diversity, focusing on people management and brand visibility in the consumer market? **Closing the case:** The philosophy of a company is manifested through its values, its values are materialized through actions and practices and its actions and attitudes can lead to respect and credibility or failure of the company before its internal customers (employees) and public- target.

**Keywords:** Organizational behavior. LGBTQIA+. Brand Activism. Woke-washing. Diversity in Organizations.

## 1. A empresa

Fundada em 1943 por Wagner Wollinger, descendente de imigrantes alemães, a Cervejaria Wollinger LTDA mantém suas atividades na mesma fábrica que deu origem a marca, localizada na cidade de Pomerode no Rio Grande do Sul. A produção anual da fábrica gira em torno de 70 mil litros de cerveja, distribuídos para maior parte dos estados brasileiros, além de exportar para Argentina, Uruguai e Portugal. Iniciou suas atividades como uma cervejaria artesanal inspirada na cerveja alemã. A cerveja da categoria larger (tipo mais consumido no Brasil) é o carro-chefe da marca, além da weissbier (alemã) e pilsen (cerveja leve).

Neste ano de 2023, a empresa completa oitenta anos de existência. Ao longo de todos esses anos, muita coisa mudou no mundo e no mercado cervejeiro, mas o estilo conservador e tradicional de gestão ainda é marcante na Wollinger. A Cervejaria mantém como uma empresa de capital fechado e de estrutura familiar. Resiste a ofertas de compra por grupos maiores, algo comum no setor de bebidas. No entanto, nos últimos anos tem demonstrado queda nas vendas e aumento das dívidas com colaboradores, prestadores e fornecedores.

Desde o início da década de oitenta que a empresa é administrada por Sr. Sandoval Wollinger, filho único do casal Wagner e Emma Wollinger. Dona Emma não costuma interferir na rotina da empresa e coloca todas as decisões sob a responsabilidade do filho. O Sr. Sandoval ficou viúvo quando seus três filhos ainda eram crianças. Desde lá para cá, tem dedicado sua vida aos negócios da família e acredita que seus dois filhos do sexo masculino Arturo e Gabriel possam dar continuidade aos negócios da família. Ele tem também uma filha, chamada Manuela, formada em engenharia dos alimentos e MBA em tecnologia de produção cervejeira.

Em 2015, a empresa foi alvo de uma investigação de Ministério Público do Trabalho e Procuradoria Geral do Estado de Santa Catarina em razão de denúncias de casos de práticas de homofobia, machismo e xenofobia por parte de funcionários da empresa. A empresa foi responsabilizada e os funcionários acusados de praticar atos discriminatórios foram desligados da empresa. As vítimas relataram que sofriam com piadas, chacotas e assédio moral. Ainda segundo as vítimas, ao levarem o problema até a direção da empresa, não foi tomada nenhuma providência. Nos autos dos processos, as vítimas afirmam terem medo de perder o emprego, como umas das principais razões para se submeterem às práticas discriminatórias contra elas praticadas.

## 2. Em família

Gabriel, filho caçula, vinte e seis anos, homossexual, formado em arquitetura e urbanismo, morando na cidade de São Paulo desde a época da faculdade. Após tirar alguns dias de férias, resolve visitar sua família com intuito de matar a saudade dos seus e tomar coragem para assumir sua orientação sexual. Chegando em Pomerode-SC, Gabriel resolve primeiro passar na fábrica para saber como estão as coisas por lá e conversar a sós com seu irmão Arturo. O irmão mais velho já o aguarda ansioso no saguão da empresa.

Gabriel: \_\_ *Arturo!*

Arturo: \_ *Diz que você veio para ficar, maninho?*

Gabriel: \_\_ *Como você tá, Arturo?*

Arturo: \_\_ *Melhor agora que você chegou. E com esse diploma de MBA em Administração vai ser uma maravilha você tomar a dianteira nos negócios da empresa.*

Gabriel: \_\_ *Como vão as coisas lá em casa, papai, Manuela, Vovó e todo mundo?*

Arturo: \_ *Papai está igual a dez, ou melhor, sessenta ano atrás. Conservador e teimoso como sempre. No mais, todos estão bem e à sua espera.*

Gabriel: *(Gargalhada)*

Arturo: \_ *Você não sabe da novidade! Contratei uma coach incrível de São Paulo para assessorar a gente aqui. Ela vai modernizar, fazer a Wollinger crescer, meu irmão!*

Gabriel: \_ *Que notícia maravilhosa, Arturo! Então, meu querido irmão... Queria te dizer que sai daqui para estudar Administração de Empresa no Rio, conforme vontade do papai. Mas, a verdade é que abandonei o curso. Meu sonho era outro: hoje, sou arquiteto paisagista. Não tem MBA nenhum em administração.*

Arturo: \_\_ *Minha Nossa! Não sei nem o que falar...*

Gabriel: \_\_ *Ab, quero que saiba também que sou gay e vou me casar em breve. Pronto, falei!*

Arturo: \_\_ *Estou surpreso, Biel. Eu quero dizer que conte comigo para o que precisar e que estarei aqui para te apoiar. (Arturo afaga o irmão).*

Gabriel: \_\_ *Obrigado, irmão.*

Na residência dos Wollinger, Gabriel é recebido com muito carinho pelos seus familiares. No jardim, o Sr. Sandoval Wollinger se diverte ouvindo piadas machistas e homofóbicas do seu genro Paulo (diretor de produção da Cervejaria). Quando Marilu, secretária da família, chega na sala:

Marilu: \_\_ *Seu Arturo, a coach chegou....*

Arturo: \_\_ *Por favor, peça-lhe para entrar...*

Arturo: \_\_ *Paiii, a coach chegou.*

Sr. Sandoval: \_\_ *Que coach? Eu não preciso de coach nenhuma lá na fábrica. Eu estou há quarenta anos fazendo a cerveja e agora vou ter uma pessoa dizendo o que posso e não posso fazer? O que tá bom o que tá ruim no que eu faço? Eu faço um trabalho de qualidade!*

Arturo: \_\_ *É pai! Mas o mundo mudou, o mercado mudou...E a gente precisa vender melhor nossos produtos...Os concorrentes estão aumentando, já não vendemos como antes.*

Sr. Sandoval: \_\_ *Eu sei meu filho, mas isso é uma questão de rótulo, sabe? O que importa é a consistência, o conteúdo... Vai ver que esse tal de coach nem gostar de cerveja, gosta...*

Haydée: \_\_ *Bom, eu adoro cerveja! (Haydée adentra na sala)*

Arturo: \_\_ *Gente, essa é Haydée Travassos que a gente contratou para modernizar a Wollinger.*

Haydée: \_\_ *Olá! Tudo bem? Prazer conhecer a todos!*

Sr. Sandoval: \_\_ *Mas ééé... uma coach? Eu achava que era UM coach.*

Haydée: \_\_ *Desculpa desapontar o senhor. É A coach.*

Sr. Sandoval: \_\_ *Haydée, esse é meu filho Gabriel. Ele tem MBA em Administração de Empresas e será muito útil na fábrica.*

Haydée: \_\_ *Prazer, Gabriel!*

Marilu: *Pessoal, o jantar tá servido!*

Todos se sentam na sala de jantar, na cabeceira da mesa senta-se Sr. Sandoval e à sua direita seu filho mais velho e à sua esquerda seu filho mais novo. Manuela, a filha do meio, senta-se mais afastada

do seu pai. Em meio ao clima de descontração e de elogios ao cardápio preparado especialmente para aquela noite em família, Manuela pergunta:

Manuela: \_\_ *Então Haydée, o que você faz exatamente?*

Haydée: \_\_ *O meu papel é criar estratégias efetivas para que a empresa possa crescer financeiramente e se consolidar no mercado.*

Sr. Sandoval: \_\_ *O Gabriel entende muito sobre isso. Haydée, você pode pegar umas dicas com ele.*

Haydée: \_\_ *Ah, eu vou lembrar disso. Espero também ter a oportunidade de compartilhar minhas experiências profissionais com ele. (responde ironicamente)*

Paulo: \_\_ *Ouhh Haydée, você é casada?*

Manuela: *Por que o interesse, marido? (Repreende a esposa)*

Haydée: \_\_ *Não, não meu senhor.*

Sr. Sandoval: \_\_ *Mas como pode ser casada trabalhando desse jeito? Não vai arrumar marido nunca!*

Haydée: \_\_ *Ué, Sr. Sandoval, mas hoje em dia muitas mulheres trabalham, estudam e cuidam da família. É tal da jornada tripla. Alguém já ouviu falar? (ironiza a coach)*

Sr. Sandoval: \_\_ *Filhos, então, nem pensar, né?*

Haydée: \_\_ *Não, não penso em ter filhos. Não acredito que nós mulheres só podemos nos sentirmos completas se exercermos a maternidade. Há diversas formas de alcançar a realização pessoal. Percebo que existe uma cobrança por parte da sociedade nesse sentido. E digo mais, tenho alguns amigos que ficam em casa cuidando dos filhos, enquanto suas esposas saem para trabalhar.*

Sr. Sandoval: \_\_ *Não vou discutir o que eu acho da sua opinião. Mas, meus filhos eu eduquei para que eles soubessem o lugar deles no mundo.*

Haydée: \_\_ *Entendo! O lugar que o senhor acha que é o lugar deles no mundo. Correto?*

Sr. Sandoval: \_\_ *Mas, sabe menina que....*

Haydée: \_\_ *HAYDÉE! Meu nome é Haydée.*

Arturo: \_\_ *Pai, por favor!*

Sr. Sandoval: \_\_ *Tá, meu filho. Já que eu e Haydée vamos trabalhar juntos, estamos só tentando nos conhecer. Não é isso, Haydée?*

Haydée: \_\_ *Claro, não se preocupe Arturo. Sabe que eu estou até gostando de conhecer o Sr. Wollinger, vamos fazer uma ótima parceria. Adoro desafios!*

Após o jantar, Arturo explica para Haydée sobre as expectativas para o evento anual Oktoberfest que ocorre em Blumenau e outras cidades do estado de Santa Catarina. A festa é uma celebração inspirada na cultura germânica, ficando apenas atrás da versão original que ocorre em Munique na Alemanha. O evento é responsável por atrair muitos turistas e incentivar outras atividades que ocorrem em paralelo ligadas ao mundo da cerveja como exposições, palestras e workshop. Para os fabricantes de cerveja da região é uma oportunidade de atualização, lançamentos de produtos, promover a marca, realizar parcerias e network. *“Haydée, entre final de setembro e início de outubro acontecerá Oktoberfest. Esse ano de 2023 será ainda mais especial para nós; pois, é o ano que Cervejaria Wollinger completa oitenta anos da sua fundação. Queremos que essa data fique marcada como o começo de uma nova fase da Cervejaria, queremos ganhar a confiança e lealdade do mercado consumidor”* (Arturo explica animadamente para Haydée).

### 3. A passagem de bastão

Já fazia um pouco mais de uma semana que Gabriel havia voltado para sua cidade, estava ansioso para voltar a suas atividades profissionais em São Paulo. Quando, de forma repentina, Sr. Sandoval passou mal e foi levado às pressas para internação no hospital. Sr. Sandoval havia sido diagnosticado com uma doença rara. Os médicos alertaram que devido ao estágio avançado da doença, só lhe restava pouco tempo de vida. Em uma rápida melhora que teve, antes de vir a óbito, o patriarca teve uma conversa com Gabriel:

Sr. Sandoval: \_\_ *Gabriel, meu filho quero que me prometa que você vai cuidar da nossa empresa junto com seu irmão.*

Gabriel: \_\_ *Quê?*

Sr. Sandoval: \_\_ *Isso mesmo que você ouviu. Quero que você e seu irmão salve a nossa empresa. Para dar continuidade a nossa tradição familiar que surgiu com meu avô Joseph Wollinger ainda na Alemanha e depois meu pai abriu a fábrica aqui no Brasil. Eu te peço, faça alguma coisa pela nossa empresa, não deixem que os concorrentes a comprem.*

Gabriel: \_\_ *Eu? Mas, paíi... me desculpe, é que eu vivo em São Paulo e não sei se levo tanto jeito assim para tocar os negócios da família. E a Manuela? A Manuela seria ótima, pai! Ela é engenheira e sempre foi muito inteligente.*

Sr. Sandoval: \_\_ *A Manuela? (responde ironicamente)*

Gabriel: \_\_ *É pai, a Manuela!*

Sr. Sandoval: \_\_ *Onde já se viu uma MULHER conseguir comandar uma empresa que nem a nossa. Quem tem que tomar conta da empresa é você e seu irmão, que são filhos varões, machos! Promete, Biel?*

Gabriel: \_\_ *Prometo, meu pai. Te amo!*

Sr. Sandoval: \_\_ *Também amo vocês, meu filho. Sinto que posso ir em paz.*

Gabriel saiu do quarto do hospital desconsolado, aquelas haviam sido as últimas palavras do seu pai, não havia mais o que os médicos pudessem fazer. Seus outros dois irmãos consolam Gabriel, logo em seguida chega Haydée e Paulo, e todos se abraçam. “*Nós três precisamos ser fortes e corajosos para superarmos a perda do nosso pai. Teremos o desafio pela frente de escrever mais um capítulo de sucesso na história da Cervejaria Wollinger*”, acalenta o irmão mais velho.

Os herdeiros Wollinger se vêm atordoados com o fato de conduzir os negócios da família. Em meio a tristeza pela perda do patriarca, eis que surgem ideias que poderão melhorar a situação financeira da empresa. Mas, como costuma falar Dona Emma, “*toda grande ideia, possui seu risco*”. O que será que os três irmãos Wollinger irão fazer para ajudar a Cervejaria?

### 4. Cerveja Pink

Ainda em estado de choque com a morte repentina do seu pai e inseguro quanto sua capacidade de cumprir a promessa feita a seu pai, Gabriel recorre a coach Haydée e ao seu cunhado Paulo na busca por melhor se inteirar dos negócios da empresa. Haydée se prontifica ajudá-lo e informa que foi contratada por Arturo até o Oktoberfest. E que pretende estender seu apoio a empresa pelo tempo que precisarem.

Gabriel e Haydée se encontram com Paulo que está a mais de sete anos no comando do setor

de produção das bebidas na fábrica. Paulo apresenta as instalações e todas as etapas de fabricação da cerveja. Em seguida os três têm uma reunião a portas fechadas, onde Haydée apresenta sua proposta de trabalho para Wollinger.

Paulo: \_\_ *Ob, Gabriel! O que tu tá pretendendo para empresa?*

Gabriel: \_\_ *Eu?! Haydée, o que a gente pretende?*

Haydée: \_\_ *A minha proposta é revolucionária, bem ousada mesmo, Paulo. Eu acredito que para uma empresa crescer, ela precisa inovar, conhecer o público. E o público é muito exigente, ele não gasta o seu dinheiro com qualquer coisa. E a gente precisa estar atentos a demanda desse público o tempo todo. E um dos mercados que mais cresce atualmente é o dos produtos voltados para o público Pink – público LGBTQIAP+. E, que, por essência, são produtos que quebram com os padrões, Paulo. Então a minha sugestão é que a gente produza uma cerveja rosa, assim o indivíduo vai se sentir representado, valorizado, livre para ser quem ele é.*

Paulo: \_\_ *Até parece que ela sabe o que tá falando. (Ironiza-a dirigindo-se para Gabriel)*

Haydée: *Ob, Paulo! Então explica para gente, por favor, o que seria o Startup Mentality?*

Paulo: \_\_ *Stur..tha..tha... o quê?*

Haydée: \_\_ *Tenta mais uma vez?*

Paulo: \_\_ *Gabriel, você quer terminar de afundar a empresa com esse negócio de cerveja rosa? (Ignorando mais uma vez a presença de Haydée na sala, dirigindo a palavra a Gabriel).*

Gabriel: \_\_ *Haydée, por gentileza, continue sua apresentação.*

Haydée: \_\_ *Então, senhores... A minha proposta é ressignificar a marca. Trabalhar em cima da representatividade, do empoderamento feminino... Sim, precisamos mostrar que apoiamos a liberdade feminina e a causa LGBTQIAP+. Nossa linha de cerveja pink terá layout e rótulo especiais. Além disso, haverá mensagens de resistência e empoderamento nos rótulos. O slogan da marca será “Wollinger: tenha coragem de ser feliz”.*

Gabriel: \_\_ *Excelente, continue...*

Haydée: \_\_ *Gabriel, eu estava pensando... será que não tem um lúpulo rosê, malte avermelhado, alguma fruta que a gente possa acrescentar na fórmula para conseguir esse tom.*

Gabriel: \_\_ *Lúpulo? Sim, acredito que temos...*

Haydée: \_\_ *Ótimo! E aliado a esse lançamento da cerveja pink, precisamos de uma estratégia para trazer esse novo consumidor para a vivência Wollinger. Então nada melhor que lançar a cerveja pink na Oktoberfest.*

Paulo: \_\_ *Oktoberfest? É isso mesmo? Dona Haydée o que a senhora entende de cerveja? Eu acho melhor a senhora voltar para os seus vinhos rosê...(ironiza Paulo)*

Haydée: \_\_ *Eu acho melhor o senhor me respeitar, garanto que não estaria me tratando assim se eu fosse um homem. Faz meia hora que tento apresentar a minha proposta sem as suas ironias.*

Paulo: \_\_ *A senhora entendeu errado, Haydée. A senhora está nervosa, se acalme.*

Haydée: \_\_ *Nervosa, eu?! Engraçado que homem quando engrossa a voz no ambiente de trabalho é algo apoiado pelos colegas, é um homem de pulso firme. Mulher quando faz o mesmo é tida com maluca, histérica... Mesmo quando alguém sem nenhuma noção feito o senhor tira a paciência.*

Gabriel: \_\_ *Eu acho melhor a gente terminar essa reunião, o dia foi cansativo para todos nós. Vamos almoçar. (Gabriel interrompe a discussão)*

Paulo: \_\_ *Não, obrigado! Acho que por hoje já deu.*

Haydée: *\_\_ Tchau!*

Haydée segue obstinada com a ideia da cerveja pink e leva sua pesquisa de tons para saber a opinião de Manuela:

Haydée: *\_\_ Manuela, trouxe a pesquisa de tons. Você acha possível chegar a esse tom?*

Manuela: *\_\_ Olha, para chegar nesse tom você não vai conseguir nem com os maltes especiais. Para chegar nesse tom vai ter que usar elementos especiais, como infusão de hibisco, por exemplo.*

Haydée: *\_\_ Você devia participar da criação da cerveja, sabia?*

Manuela: *\_\_ Eu já trabalhei nisso. Eu sou engenheira química, sabia?*

Haydée: *\_\_ Jura?*

Manuela: *\_\_ Sim, sim! Eu cheguei a desenvolver algumas fórmulas. Mas, imagine, o papai não gostava da minha participação aqui. Dizia que meu lugar era na mansão, ajudando minha avó na administração da casa. Depois me casei, veio minha filha e acabei ficando afastada da cervejaria.*

Haydée: *\_\_ Entendi! Esteja onde estiver, seu pai vai sentir muito orgulho de você. E, nunca se esqueça, Manuela, que lugar da mulher é onde ela quiser estar!*

Manuela: *Muito obrigada, Haydée. Nunca vou esquecer disso.*

Haydée: *Muito bem!*

Em meio aos preparativos para a grande festa, Haydée conversa com Arturo sobre questões da gestão de pessoas na empresa. Após horas conversando, ela tem a ideia de fazer uma pesquisa de campo, dialogando diretamente com os funcionários e ex-funcionários. Diante das informações recebidas, Haydée vislumbra um novo cenário para Wollinger. Gabriel e o noivo Alan planejam se casarem na comemoração de aniversário da Cervejaria. Ideia rapidamente aceita pela família.

Na fábrica, os primeiros lotes da cerveja pink já estão prontos e as encomendas não param de chegar, mesmo antes do lançamento oficial. A novidade já vem sendo trabalhada nas mídias sociais. Manuela, encorajada por Haydée, assume papel estratégico e exige uma condição: que a fórmula da cerveja pink, desenvolvida por ela, seja registrada em seu nome. Eis que chega o grande momento: É Oktoberfest, é aniversário da Wollinger, é casamento na família... É CERVEJA!!!

**Dilema:** Diante do contexto apresentado, coloque-se no lugar dos irmãos Wollinger (Arturo, Manuela, Gabriel) que juntamente com a coach Haydée buscaram um plano de ação para modernização da Cervejaria Wollinger, pautado na igualdade de gênero e respeito a diversidade sexual. Quais ações práticas você acreditam que devem guiar essa nova fase da Cervejaria Wollinger? Quais cuidados a direção da empresa precisará ter para evitar que o discurso social da empresa se transforme em ativismo de marca contraprodutivo, também conhecido pelo termo woke-washing?

## NOTAS DE ENSINO

### OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

- Discutir sobre práticas de machismo e homofobia dentro das organizações;
- Simular a prática gerencial.

### FONTE DE DADOS:

Este caso trata-se de uma narrativa fictícia inspirada e adaptada de trechos do filme brasileiro “Quem Vai Ficar com Mário”, lançado em 2021, dirigido por Hsu Chien. O caso é também baseado em situações cotidianas presentes em muitas organizações e reverbera dramas sofridos por colaboradores que se submetem a atitudes preconceituosas e discriminatória por vergonha e medo de perderem seus empregos. Do filme, alguns tópicos serviram de inspiração, em destaque: cervejaria familiar, homofobia e machismo, cerveja pink, coach. Destaque para alguns recortes de falas inspirados no filme são encontrados nas seções: “Em família” e “Cerveja Pink”.

#### APLICAÇÕES DO CASO:

Este caso foi pensado para aplicação em cursos de graduação e de pós-graduação lato sensu e stricto sensu em disciplinas de Comportamento Humano nas Organizações, Administração de Recursos Humanos, Cultura e Mudança nas Organizações, Gestão de Pessoas e Diversidade nas Organizações.

#### PERGUNTAS NORTEADORAS:

1. A coach Haydée Mello aparece na trama como uma profissional que veio ajudar a empresa. Qual o papel do coach na mudança organizacional?
2. No filme, Manuela é preterida pelo seu pai a liderar a cervejaria da família pelo fato de ser mulher. Quais principais desafios enfrentados pelas mulheres no mercado de trabalho?
3. Quais impactos a discriminação e preconceito no ambiente de trabalho pode causar na vida dos colaboradores? Qual deve ser o posicionamento da empresa?

#### MATERIAL DE APOIO

Relatórios de desigualdade de gênero:

<https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022/>

<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/genero/9221-sintese-de-indicadores-sociais.html?=&t=publicacoes>

Woke-Washing, falso ativismo de marca, marketing de causas:

<https://youtu.be/z08FDTL8tpw>

[https://youtu.be/I\\_0Hcbt3kIE](https://youtu.be/I_0Hcbt3kIE)

Homofobia no trabalho:

<https://youtu.be/-mIWGLVcKuA>

Dica de Instagram sobre a temática woke-washing: @linoverso

#### PLANEJAMENTO DA AULA

Sugere-se que o professor disponibilize o caso de ensino. É interessante que juntamente com o caso, o professor recomende o material de apoio para estimular a pesquisa por parte dos estudantes. No dia da aula, o professor deve apresentar brevemente o caso, o dilema e as questões norteadoras e



conduzir as etapas seguintes. Considerando uma aula de 2h de duração, poderá ser adotado como planejamento de aula:

- Apresentação dos objetivos da aula, leitura do dilema e das questões norteadoras (10min);
- Divisão da turma e discussão das questões em grupos de, no máximo, cinco alunos (40 min);
- Apresentação dos grupos e discussão da temática (50 min);
- Fechamento e síntese da aula pelo docente (10 min).

Vale frisar que os grupos deverão discutir as questões e responder elas entre seus participantes e entregar um novo documento por grupo com a síntese da reflexão e o consenso estabelecido dentro de cada grupo. O professor deverá circular pela sala e acompanhar o trabalho dos grupos e orientar os alunos.

## ANÁLISE DAS QUESTÕES

### Dilema central:

O Pink Money, termo citado na fala da coach Haydée Travassos durante reunião com Gabriel e Paulo, é popularmente conhecido como consumo por pessoas LGBTQIAP+, caracteriza-se como um consumo aquecido e bastante expressivo para a economia. Geralmente, pode ser considerado o público que tem mais disponibilidades para gastar. Muitos são pessoas solteiras e não possuem filhos, são exigentes e não poupam esforços quando a questão é consumo, vivem o momento e buscam experiências únicas. A expressão Pink Money gera bastante ruído na comunidade LGBTQIAP+, devido a associação pejorativa com oportunismo e marketing vazio por parte de algumas empresas.

Nesse sentido, Haydée centraliza seu discurso na possibilidade de dinamizar os negócios da cervejaria ao ter a ideia de fazer da Wollinger uma empresa que apoia a causa LGBTQIAP+ e defende o empoderamento feminino. É importante frisar a responsabilidade que as empresas têm em promover valores e se conectar a pautas políticas-sociais.

O engajamento pelas pautas sociais e políticas por parte das empresas nem sempre gera resultados positivos na comunidade. Em boa parte das vezes, as empresas são atraídas a fazer campanhas e defender pautas das quais não estão realmente conectadas e nem se esforçaram para isso. O distanciamento ou contradição entre o que a empresa defende em suas campanhas publicitárias em prol das causas sociais e o que ela de fato pratica é conhecido por woke-washing ou falso ativismo de marca.

Quando o engajamento é superficial, o resultado quase sempre é desastroso, pois a comunidade percebe que se trata de um discurso falacioso, com intuito de impactar os consumidores e gerar mais vendas. Pode ocasionar boicotes à marca, movimentos e protestos por parte dos ativistas, ações judiciais, acarretando dificuldades para recuperar a imagem perante o mercado. A internet e as redes sociais deram muito mais força e empoderamento ao mercado consumidor.

Haydée ao focar seu discurso na geração de lucro para a cervejaria por meio de campanhas publicitárias em apoio a causa LGBTQIAP+ e causa feminista, não deve negligenciar ações que ajudarão a empresa a internalizar e vivenciar o discurso defendido na prática, com intuito de evitar o falso ativismo de marca (woke-washing) por parte da empresa. Vale destacar que para que a empresa Wollinger obtenha êxito no processo de modernização da marca, é fundamental que haja a compreensão da direção da empresa que posicionamento de marca é diferente de marca com propósitos. Enquanto o primeiro está preocupado como em aumentar as vendas, no segundo temos uma verdadeira adoção do discurso defendido em público. Partindo da premissa que a Cervejaria Wollinger busca se tornar uma marca de propósitos, alguns pontos a serem repensados pela nova direção da empresa são:

- Política interna que garantam ascensão profissional e igualdade de salários para mulheres;
- Vagas destinadas a pessoas transexuais;
- Postos de chefia destinados a mulheres;
- Ciclo de palestras, folders e materiais explicativos sobre diversidade no ambiente de trabalho e sobre os valores defendidos pela empresa;
- Combate e punição a atitudes discriminatórias e homofóbicas;
- Disponibilização de psicólogos e terapeutas;
- Parceria com entidades representativas da comunidade LGBTQIAP+;
- Incentivo a participação de colaboradores a eventos, cursos, ou atos externos à empresa que promovam valores de respeito à diversidade e a valorização da mulher.

Vale ressaltar que as pautas político-sociais estão inter-relacionadas. Além da pauta LGBTQIAP+; outras pautas como preservação do meio ambiente e sustentabilidade, racismo, xenofobia, preconceito estético, entre outros também devem ser trabalhadas no dia a dia da empresa. São temas que precisam permear a cultura organizacional e estarem explícitos em documentos oficiais, como: regimento interno, missão e valores, código de ética e contrato de trabalho (contrato social) dos colaboradores.

Atentar-se para o fato de manter coerência e alinhamento das ações da empresa é fundamental. Pois inconstâncias e mudanças de posicionamento a todo instante certamente irá transparecer oportunismo por parte da empresa. Por fim; Henri, House, Sandahi (2014) consideram que as organizações aprenderam que funcionários satisfeitos e altamente motivados produzem resultados de alta performance. A mudança de pensamento da empresa é uma via de mão dupla, tanto impacta e incentiva outras empresas a seguir o mesmo tipo de comportamento. Como também desperta a satisfação dos seus clientes internos (funcionários), por fazer parte de uma organização que combate o assédio e a discriminação no ambiente de trabalho.

### Questão 1

O papel do coaching dentro da organização caracteriza-se como um facilitador do aprendizado. Nesse sentido, o coach tem como papel: liberar o potencial de cada indivíduo, incentivar o autodesenvolvimento, ensinar, ouvir e compartilhar responsabilidades, orientar, aconselhar, treinar, estimular. A atividade de coach empresarial envolve três etapas básicas: ouvir e analisar o cenário atual, envolvimento e solução, melhoria contínua.

Segundo Chiavenato (2008), quando se trata do termo coaching, pode-se observar que é um relacionamento que envolve duas pessoas – o líder e o subordinado representados pelo coach e o aprendiz. Para Senge (2002) e Gil (2008), as empresas têm percebido o quanto é importante gerir seu capital intelectual, o que significa criar condições para seu constante desenvolvimento. Dessa forma, a empresa deve atuar de modo a incentivar o crescimento dos seus funcionários e realizar uma gestão adequada do capital intelectual. A mudança empresarial é uma demanda que sempre surge em coaching executivo e o coach deve se preparar para ter uma atuação efetiva e capaz de exercer o papel de catalisador das mudanças. O papel do coach como agente de mudança, interno ou externo, em uma organização pode assumir as seguintes formas:

- O coach interno ou externo que está introduzindo um programa de coaching para uma organização, ou seja, trabalhando para estabelecer uma cultura de coaching;
- O coach que está trabalhando com executivos para desenvolver e aprimorar suas habilidades de liderança, tais como mudança de liderança;
- O coach que está trabalhando com líderes ou gestores para adotar um estilo de coaching, por exemplo, um programa de líder coach;

- O coach que está trabalhando com um executivo ou líder para melhorar as suas habilidades de domínio pessoal ou operacional dentro de uma organização. Trabalhar com um indivíduo em questões de negócios, tais como clarificar valores, crenças desafiadoras, trabalhar em metas e estratégias permite que o executivo empregue essas habilidades com o pessoal e colegas e, assim, possa desempenhar o seu papel na criação de uma Organização que Aprende (Learning Organization);
- O coaching organizacional é visto como coaching executivo, este é um processo individualizado que aperfeiçoa a capacidade do líder em atingir objetivos organizacionais em curto prazo para o mundo dos negócios.

Weiss (2012) defende que utilizar um coach atualmente é sinal de distinção e não mais de necessidade de ajuda corretiva. Ao longo de sua história, houve um período em que o coaching foi visto como a última oportunidade de sobrevivência para muitos executivos, o que teria deixado um estigma de que não era algo positivo na carreira de alguém receber a orientação do profissional coach. Esse posicionamento arcaico pôde ser observado na narrativa deste caso quando o Sr. Sandoval desconsidera a ação do seu filho Arturo ao contratar a coach Haydée Travassos para ajudar no planejamento da empresa. Vale ressaltar que atualmente as organizações estão buscando cada vez mais a presença deste profissional tanto na formação e preparação de líderes com características de coach como ajudando executivos ao alcançar as metas e objetivos dados pela empresa.

## Questão 2

Como ponto de partida para esta questão, vale destacar que mesmo em pleno século XXI, infelizmente o tema machismo ainda é um assunto em pauta e precisa ser debatido juntamente com outros tipos de agravos ao direito da dignidade humana. Durante a narrativa, é possível perceber que o machismo esteve presente em vários momentos. Entre eles, destacamos passagem que o Sr. Sandoval Wollinger desacredita no potencial de sua filha em participar ativamente dos negócios da família, apenas por ser mulher. Em outros momentos, Manuela tem a fala ignorada/abafada enquanto trabalha ou ainda é silenciada pelo seu pai em momentos de convívio familiar. Soma-se a isso, o fato da coach Haydée sofrer discriminação e ser vítima de piadas machistas e comentários constrangedores que questiona sua atuação profissional baseada também no fato de ser mulher. De forma mais sutil, a narrativa ainda apresenta situações em que Haydée é sugerida a aprender prática gerencial com Gabriel que supostamente teria feito MBA, mesmo sendo ela uma profissional no assunto. Ou seja, Sr. Sandoval ignora o fato de Haydée ser coach empresarial e ter expertise sobre o assunto, não dá crédito a qualidade do seu trabalho.

No dia a dia das organizações, não raramente, as mulheres estão em desvantagem perante trabalhadores homens: desvalorização salarial, empregos de menor responsabilidade como atendentes e secretárias, preteridas nos processos de contratação, demitidas após gravidez, maior número de ausência por questões de dedicação a família, vítimas de assédio moral e sexual e precisam comprovar duas a três vezes mais competência do que os homens para assumir postos de chefia. Mulheres em postos de chefia ainda causam desconforto e resistência de subordinação por parte de colegas homens e são mais facilmente vítimas de desconfiança da sua atuação profissional (FERREIRA, 2015).

Vale frisar que o machismo não é só praticado por homens. Outras mulheres podem ser bastantes conservadoras e até mesmo apresentar comportamentos mais recriminatórios e machistas do que os próprios colegas homens dentro de uma equipe de trabalho. Segundo Hanashiro (2021), para a mulher é ainda mais difícil quando tem que lidar com as questões familiares. Para a maioria delas a jornada é dupla ou tripla: casa, trabalho e estudo. Outras são chefe de família e carregam as responsabilidades financeiras e familiares sozinhas. Uma situação que ilustra essa disparidade de gênero, o pai que falta o trabalho para ficar com o filho doente pode ser visto como um pai admirável, um exemplo para sociedade. A mulher que faz o mesmo, pode ser questionada como improdutiva e não profissional por priorizar as questões familiares.

Alguns comportamentos no ambiente de trabalho denotam machismo e podem passar despercebidos por quem sofre, vale a pena citar comportamentos praticados por homens em desfavor das mulheres: interromper ou não dar vez a fala de colegas, agir com paternalismo subestimando a capacidade de raciocínio das colegas, piadas de mau gosto como TPM ou de conotação sexual, tomar para si a ideia delas, repetir com outras palavras como se a fala fosse sua. Pensando de um ponto de vista mais prático, vale frisar que a alcançar a igualdade de gênero para mulheres e meninas está configurado como o quinto ODS (Objetivo Desenvolvimento Sustentável) da Agenda 2030 da ONU (Organizações das Nações Unidas). E as organizações precisam criar uma cultura pautada na igualdade de gênero, que podem ser vivenciadas por meio de campanhas e políticas internas, rigidez no tratamento de condutas discriminatória e de assédio, programas para formação de executivas (HANASHIRO, 2021).

### Questão 3

Através desta narrativa, fica evidente que o preconceito pode começar ainda dentro do ambiente familiar. No dia a dia, é mascarado com atitudes de hipocrisia como falas: “Tenho amigos gays, mas Deus me livre um filho gay” ou ainda “Ele/Ela é tão boa pessoa, pena que é gay”. Quando pensamos em mercado de trabalho, o fato é que muitos indivíduos acabam omitindo ou negando sua orientação sexual seja por medo de não conseguir ou perder o emprego ou de sofrer alguma represália e mais corriqueiramente ser motivo de chacota no trabalho. A situação fica ainda mais grave quando se pensa em cargos de chefia. O poder de liderança passa a ser olhado com certa desconfiança se a orientação sexual for colocada sob julgamento dos outros.

Tanto para as pessoas que preferem esconder sua homossexualidade, ou para aqueles que vivenciam situações de preconceito, o trabalho pode ser um campo de tortura. E o processo de adoecimento pode acontecer gradativamente, sem que a vítima perceba ou tenha autocontrole sobre a situação. Nesse sentido, podem surgir problemas de saúde como: depressão, síndrome de pânico, insônia, apatia, estresse e nervosismo. Conforme enfatiza Zanelli (2010), os resultados são maior absenteísmo no trabalho, afastamentos médicos e até casos extremos como suicídio por parte das vítimas.

Diante dos casos de discriminação sexual ou de qualquer outro tipo de discriminação, a organização deve ter um posicionamento firme e punir adequadamente conforme contido na legislação. Homofobia é crime e nenhuma atitude ou prática discriminatória pode ser subestimada pela empresa. Para Zanelli (2010), a organização deve trabalhar como uma política interna pautada no respeito à diversidade humana. Para isso, poderá promover campanhas, incentivar a contratação de indivíduos pertencentes a grupos minoritários, desenvolver e cultivar uma gestão de pessoas moderna baseada no mérito e no potencial humano.

### REFERÊNCIAS

AGUIAR, G. S. D.; SIQUEIRA, M. V. S. *Diversidade cultural no trabalho: os desafios em ser mulher em uma organização financeira*. In: XXXI Encontro da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração– ENANPAD. Haydeéis... Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EORB1663.pdf>>. Acesso em: 12 Maio. 2022.

BARRETO, M. *Violência, saúde e trabalho: uma jornada de humilhações*. São Paulo: EDUC, 2003.

BERGAMINI, C. W. *Motivação nas organizações*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BLANCO, Valéria Bastos. *Um estudo sobre a prática de coaching no ambiente organizacional e a possibilidade de sua aplicação como prática de gestão do conhecimento*. 2006. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp014586.pdf>>. Acesso em: 21 jul. 2022.

CARRIERI, A. P.; AGUIAR, A. R. C.; DINIZ, A. P.R. **Reflexões sobre o indivíduo desejante e o sofrimento no trabalho: o assédio moral, a violência simbólica e o movimento homossexual.** Cadernos EBAPE.BR (FGV), v. 11, N. 1, p. 165-180, 2013.

CHIAVENATO, I. **O capital humano nas organizações.** 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FERREIRA, J. B.; SADOYAMA, A. S. P.; CORREIRA, A. F. C.; GOMES, P. A. T. P. **Diversidade e gênero no contexto organizacional: um estudo bibliométrico.** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, v. 9, n. 3, p. 45-66, 2015. Disponível em: <<http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/view/571>>. Acesso em: 04 Jun. 2022.

FLORES-PEREIRA, M. T.; ECCEL, C. S. **Diversidade nas organizações: uma introdução ao tema.** In: BITENCOURT, C. (Org.). Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 336-351.

HHAYDÉESHIRO, D.M.M.; TEIXEIRA, M.L.M. **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada na era digital.** 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2021

KRAUSZ, Rosa R. **Coaching executivo: a conquista da liderança.** São Paulo: Nobel, 2007.

LÍDER Coach. 2010. Disponível em: <[http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc\\_cad=hovv9jh2e&ci=18267&rev=113](http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=hovv9jh2e&ci=18267&rev=113)> Acesso em: 09 jul. 2022.

**Quem vai ficar com Mário? (Filme).** Direção: Hsu Chien. Produção: Virgínia Limberger. Roteiro: Stella Miranda, Luís Salém, Rafael Campos Rocha. Distribuição: Paris Filmes, Downtown Filmes. Brasil: Warner Bros., Pictures, Sincrone Produções, 2021. Disponível em: <<https://youtu.be/GpXB6R9x9qI>> . Acesso em: 01 dez. 2022.

VAZ, D. V. **O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil.** Economia e Sociedade, v. 22, n. 3, p.765-790, 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ecos/v22n3/07.pdf>>. Acesso em: 19 jul. 2022.

ZANELLI, J. C. **Estresse nas Organizações de Trabalho: compreensão e intervenção baseadas em evidências.** Porto Alegre: Artmed, 2010.