

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Marcos Braga de Oliveira

**A PERCEPÇÃO DE PESSOAS LGBTQIA+ SOBRE AS POLÍTICAS DE DIVERSI-
DADE DAS ORGANIZAÇÕES EM QUE ATUAM**

Porto Alegre

2021

Marcos Braga de Oliveira

**A PERCEPÇÃO DE PESSOAS LGBTQIA+ SOBRE AS POLÍTICAS DE DIVERSI-
DADE DAS ORGANIZAÇÕES EM QUE ATUAM**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração, da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dra. Claudia Sirangelo Eccel Alvim

Porto Alegre

2021

Marcos Braga de Oliveira

**A PERCEPÇÃO DE PESSOAS LGBTQIA+ SOBRE AS POLÍTICAS DE DIVERSI-
DADE DAS ORGANIZAÇÕES EM QUE ATUAM**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Administração, da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final: **A**

Aprovado em 17 de novembro de 2021.

Banca examinadora:

Prof^ª. Dra. Cláudia Sirangelo Eccel Alvim - UFRGS

Prof^ª. Dra. Ângela Beatriz Busato Scheffer - UFRGS

Porto Alegre

2021

AGRADECIMENTOS

Agradecer sempre é um processo de reflexão, de olhar para todo o caminho percorrido e identificar cada um daqueles que me estenderam a mão. São muitos que poderia citar nessa caminhada de um ano de pesquisa, e muitos outros se considerar os meus sete anos na UFRGS. Todavia, destacarei aqueles que estiveram comigo nessa reta final de um ano.

Início agradecendo imensamente a minha querida amiga e orientadora, Prof^a. Dra. Claudia Sirangelo Eccel Alvim. Nossas conversas começaram de forma despretensiosa, com a ideia de escrever um artigo, e acabamos em um TCC que enche meus olhos de orgulho. A cada retorno, a cada correção, a cada palavra dita, tantos e importantes aprendizados. Muito obrigado por ser muito mais que uma orientadora, por ser minha amiga, por estender sua orientação muito além do TCC e por dizer tantas vezes que eu conseguia, mesmo eu não acreditando nisso. Conseguimos!

Agradeço meus pais, Margarida N. dos Passos e Guilherme B. De Oliveira por sempre me incentivarem, por se dedicarem a me ensinarem a importância dos estudos, da leitura, da pesquisa. Obrigado por fornecerem a base fundamental para que eu pudesse construir essa linda trajetória na UFRGS.

Agradeço o meu irmão, Marcelo B. de Oliveira por me ajudar em tantos momentos, tanto na minha vida acadêmica, quanto na minha vida pessoal. Eu nem acredito que no final de tudo vamos nos formar juntos!

Agradeço aos meus entrevistados, que me confiaram suas vidas, medos, receios, alegrias, amores e toda a sua história profissional. Vocês acreditaram em mim para contar a história de vocês e não tenho palavras para agradecê-los.

Agradeço aos meus queridos amigos, em especial a Josiane Bialoso, Fernanda Cornelis, Berenise Osco, Kelly Garrido e Fernando Savian. Amo vocês!

Por fim, agradeço a UFRGS e a todos os professores e demais membros, servidores, técnicos e terceirizados, pelo acolhimento e suporte sempre.

RESUMO

O presente trabalho tem como tema o estudo da gestão da diversidade sob a ótica de pessoas LGBTQIA+ nas organizações e visa lançar um olhar acerca de como estas percebem as ações e políticas organizacionais voltadas para a gestão da diversidade nas organizações em que trabalham. Para tal procedeu-se com um questionário prévio a fim de identificar pessoas LGBTQIA+ atualmente trabalhando no Brasil. A partir disso, 15 pessoas passaram por uma entrevista em profundidade, nas quais tratou-se sobre construção da sexualidade, a relação com a família, o ingresso no mercado de trabalho e as vivências neste, bem como a percepção da diversidade no próprio ambiente organizacional. Os resultados apontam a existência de preconceitos explícitos, principalmente por meio do discurso de colegas de trabalho, e implícitos, os quais nem sempre são imediatamente sentidos, mas se revelam na falta de representação da diversidade em instâncias organizacionais superiores. Revelam, também, que a sensação de segurança vivenciada por pessoas LGBTQIA+ pode ser associada à presença de mais mulheres nas organizações, principalmente em cargos de liderança e da diversidade percebida entre os colegas de trabalho. Ambientes com predominância masculina e com chefes heterossexuais são vistos como mais ameaçadores. Por fim, a existência de políticas formais de gestão da diversidade fortalece a segurança percebida no ambiente e o bem-estar das pessoas LGBTQIA+, porém, essas devem ser alicerçadas na cultura organizacional, e não apenas como um discurso não colocado em prática.

Palavras-chaves: gestão da diversidade, LGBTQIA+ nas organizações, cultura organizacional, políticas de gestão da diversidade.

ABSTRACT

The present paper has as its theme the study of diversity management from the perspective of LGBTQIA+ people in organizations and research on how they perceive organizational actions and policies at managing diversity in the places they work. For this, a previous questionnaire was carried out to identify LGBTQIA+ people currently working in Brazil. After, 15 people underwent an in-depth interview, which dealt with the construction of sexuality, the relationship with the family, entering the labor market and experiences in it, as well as the perception of diversity in the organizational environment. The results reveal the existence of explicit prejudices, mainly through the discourse of work colleagues, and implicit prejudices, which are not always immediately felt, but are revealed in the lack of representation of diversity in higher organizational instances. They also reveal that the sense of security experienced by LGBTQIA+ people can be associated with the presence of more women in organizations, especially in leadership positions, and the perceived diversity among co-workers. Male-dominated environments with heterosexual leaderships are seen as more threatening. Finally, the existence of formal diversity management policies gives the perceived safety in the environment and the well-being of LGBTQIA+ people, however, these must be grounded in the organizational culture, and not just as a discourse not put into practice.

Keywords: diversity management, LGBTQIA + in organizations, organizational culture, diversity management policies.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Efeitos da diversidade em grupos organizacionais	19
Figura 2 - Modelo tridimensional de discriminação no trabalho	28
Figura 3 - Fluxograma de investigação	36
Figura 4 - Relação entre hierarquia e diversidade	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Caracterização dos respondentes do questionário	38
Tabela 2 - Identificação dos entrevistados	41
Tabela 3 - Relação entre objetivos e aspectos levantados durante as entrevistas	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 OBJETIVOS	15
2.1 Objetivo geral	15
2.2 Objetivos específicos	15
3 REVISÃO TEÓRICA	16
3.1 Gestão da diversidade	16
3.2 Luta da comunidade LGBTQIA+	21
3.3 Mercado de trabalho e discriminação	25
3.4 Gestão da diversidade LGBTQIA+ no Brasil atualmente	29
3.5 Percepção	33
4 METODOLOGIA APLICADA E COLETA DE DADOS	36
4.1 Definição geral do público-alvo	37
4.2 Questionário prévio	37
4.3 Entrevistas	40
5 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS COLETADOS	42
5.1 A diversidade entre os entrevistados	42
5.2 Análise das entrevistas	42
6 RESULTADOS	44
6.1 Percepções dos entrevistados acerca das vivências no trabalho	44
6.2 Limites organizacionais	49
6.3 Importância das relações sociais	54
6.4 Gestão da diversidade	58
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS	69
ANEXO A – Glossário	74
APÊNDICE A - Questionário prévio	75
APÊNDICE B - Roteiro de entrevista semiestruturada	77

1 INTRODUÇÃO

No ano de 2000, um estudo pioneiro no Brasil, conduzido por Fleury (2000), trazia, à luz da academia, o tema da Diversidade Cultural. A temática já era explorada nos Estados Unidos da América desde a década de 1960, devido às leis de acesso igualitário, entre elas a *Civil Rights Act*, de 1964, nos governos de Kennedy e Johnson¹ (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Em 1959 surgia a Convenção 111 que no Brasil foi ratificada em 1965 e condenava a discriminação de raça, credo ou sexo, relativa aos empregos e ocupações. Apesar disso, foi apenas em 1990 que o governo brasileiro reconheceu como um problema social o preconceito de negros no mercado de trabalho (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Nos EUA, o tema da diversidade surgiu como uma necessidade, que, segundo Fleury (2000), possuía cunho pragmático, visto que a força de trabalho mostrava um processo de diversificação: as projeções para os anos 2000 eram de que os homens brancos diminuiriam sua participação no mercado, sendo substituídos por mulheres e não brancos.

No Brasil, a gestão da diversidade começa a surgir por meio de empresas multinacionais que importam a prática de seus países de origem, em torno do final da década de 1990 e anos 2000. Ao mesmo tempo, características culturais brasileiras que envolvem um suposto mito de democracia racial tendem a dificultar a implantação de tais políticas (FLEURY, 2000; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Em levantamento realizado em 2000, Fleury declarou que a diversidade considerada pelas organizações era bastante restrita, englobando apenas gênero e de forma ainda mais limitada, raça. Entretanto, algumas práticas podiam ser observadas em relação a gestão da diversidade em empresas cuja matriz se localizava nos EUA: identificação e eliminação de barreiras de promoção, treinamentos internos e nos EUA sobre diversidade, programas de recrutamento e carreira dedicado às mulheres, políticas de recrutamento visando uma força de trabalho diversificada, comunicação interna, entre outros (FLEURY, 2000).

Mesmo que na época, a diversidade estivesse limitada a esses conjuntos, ela pode ser definida como tudo aquilo que difere, e neste âmbito, inclui uma variedade de atributos que vão de gênero e raça, até estilo de vida e origem geográfica (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). A problemática se dá quando o conjunto de indivíduos diversos é agrupado em dois

¹ Lyndon B. Johnson foi vice-presidente durante o mandato de John F. Kennedy e assumiu como presidente em 22 de novembro de 1969 após o assassinato de Kennedy.

grupos distintos: minoria e maioria, ocorrendo a opressão da minoria². Para Eccel e Flores-Pereira (2008) que realizaram uma revisão da literatura entre 2000 e 2007 em periódicos dedicados aos estudos organizacionais, a diversidade seria tudo aquilo que se afasta de uma identidade bem definida e caracterizada como homem branco, heterossexual e sem deficiências. Logo, “mulheres, não brancos, não heterossexuais e pessoas com deficiência recaem todos na categoria de diversidade” (ECCCEL; FLORES-PEREIRA, 2008, p. 3) e desta forma fazem parte do grupo de minoria. Para Fleury (2000), a diversidade seria um mix, na qual encontramos pessoas com diferentes identidades em interação. A gestão da diversidade então, tem como foco, auxiliar para que os objetivos organizacionais sejam atendidos através dessa diversidade (FLEURY, 2000), formando equipes diversas que vão contra a ideia de homogeneidade e acabam por criar uma relação de ganha-ganha entre a organização e os colaboradores (MARTINS; VACLAVIK; ANTUNES, 2017).

Como a sociedade se desenvolve sobre um modelo econômico capitalista, “o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômicas” (FLEURY, 2000, p. 19). Isso acaba por subverter determinados preconceitos, dando origem a “um *locus social* de tolerância reservado apenas àqueles que são detentores de capital econômico [...] e intelectual” (IRIGARAY, 2010, p. 3).

A diversidade também pode ser tida como um valor organizacional dentro desse utilitarismo. Alguns dos benefícios se caracterizam pela captação de talentos, desenvolvimento de marketing visando atender novos mercados, promoção da criatividade e inovação e flexibilidade organizacional (COX, 1994, *apud* FLEURY, 2000). A diversidade então se torna uma força organizacional frente à concorrência.

No Brasil, a partir do final dos anos 1970, alguns grupos minoritários passaram a lutar pela busca de seus direitos. Entre estes, destaca-se a criação do grupo SOMOS em 1978 em São Paulo, que dá o início do movimento *gay*³, alinhado ao jornal Lampião que trazia à luz a luta de minorias, como feminismo e o movimento negro (PEREIRA, 2016).

² Entende-se, neste trabalho, grupos de maioria como “os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros” (FLEURY, 2000).

³ Os movimentos que inicialmente vinculavam-se à causa *gay* (homens homossexuais) passaram a contemplar outras identidades, como lésbicas, trans, bissexuais e assim sucessivamente.

O movimento LGBTQIA+⁴, o qual passa por diversos momentos de atuação, passa, a partir dos anos 2000 a lutar mais fortemente pelos seus direitos (PEREIRA, 2016). É neste período que surge o Primeiro Plano Nacional de Promoção da Cidadania e Direitos Humanos de LGBT e Transsexuais, que reforça a não descriminalização de pessoas LGBTQIA+ no âmbito do trabalho. Em 2013 ocorreu o Primeiro Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ que concretizou dez compromissos que orientam a concretização de políticas em prol da diversidade LGBTQIA+ nas organizações.

A evolução das lutas sociais e os consequentes ganhos legais, como em 1985 a homossexualidade deixa de ser considerada uma patologia, em 2008 a redesignação de sexo⁵ passou a ser oferecida pelo SUS, em 2013 a permissão do casamento civil, em 2018 a possibilidade de alteração do nome e sexo no registro civil, em 2019 a criminalização da homofobia e transfobia⁶, em 2020 o fim da proibição para doação de sangue, trouxe grande visibilidade a diversidade LGBTQIA+. Nos anos 2015-2020, organizações iniciam campanhas incluindo a diversidade em suas publicidades (Boticário, Vick, Reserva, Natura, Renner), muitas dessas voltadas a datas comemorativas entre casais como o Dia dos Namorados. A maior parte das conquistas atuais vem das organizações privadas, via campanhas publicitárias e do Supremo Tribunal Federal (via jurisdição). O Brasil continua a apresentar uma negligência à comunidade LGBTQIA+ no legislativo (LUCENA; SANTOS, 2019). Apesar de tais ganhos, o mercado de trabalho continua a ser um desafio para a comunidade LGBTQIA+.

O trabalho possui grande valor social na nossa cultura, sendo um dos fatores importantes para a sobrevivência e para a satisfação da vida. Ele é responsável por um senso de pertencimento, traz objetivos ao viver e é importante para o relacionamento em sociedade com outros indivíduos (MORIN, 2001) tendo uma premiação simbólica (SILVA, 2016). Há também uma hierarquia social oriunda do conhecimento (grau escolar) e da profissão (SILVA, 2016). Logo, o trabalho não é apenas um direito de indivíduos LGBTQIA+, mas também uma necessidade.

⁴ Neste trabalho é adotada a sigla LGBTQIA+ para designar comunidade ou pessoas lésbicas, *gays*, bissexuais, transvestigêneros (transgêneros, transexuais e travestis), *queer*, intersexo, assexuais, sendo o “+” correspondente as demais identidades de gênero como pansexuais e polisssexuais e também englobando aqueles que não se sentem representados por nenhuma das siglas anteriores. Ressalta-se que a sigla não se resume a orientação ou comportamento sexual, englobando também identidade de gênero e expressão de gênero.

⁵ Procedimento popularmente conhecido como “troca de sexo”.

⁶ Atualmente o termo adotado para se referir ao preconceito contra essas diversidades é *LGBTfobia* (PADRE-NOSSO, 2019)

Desta forma, além da busca por direitos civis, pessoas LGBTQIA+ também passaram a requerer seu ingresso no mercado de trabalho. Contudo, essa não se apresenta como uma tarefa fácil, pois indivíduos-chave em processos seletivos pouco estruturados, podem, orientados pelo preconceito, desclassificar candidatos cuja orientação sexual seja notada, ou mesmo, já dentro da organização, a perda de promoções e avaliações de desempenho influenciadas pelo preconceito, podendo culminar em demissão (PADRENOSSO, 2019).

Para os LGBTQIA+ que ingressam no mercado de trabalho, ainda existe um preconceito revelado nas restrições de local de trabalho que podem ocupar, dado um determinado estereótipo.

[...] esses estereótipos de trabalho foram criados através de características observadas a distância, elaborando categorias de trabalho ideais para essas minorias. Desse modo, algumas profissões desvalorizadas socialmente foram atribuídas aos homossexuais com traços femininos, como cabeleireiro, maquiador, costureiro e outras profissões que são atreladas ao universo feminino e ao mesmo tempo profissões vistas socialmente como masculinas como motoristas e esportistas foram atribuídas a lésbicas que possuem comportamentos associados com a masculinidade. (PADRENOSSO, 2019, p. 15)

Todavia, atualmente diversas empresas (Atento, Avon, Basf, Bayer, Carrefour, Coca-Cola Brasil, Itaú Unibanco, Lojas Renner, Microsoft, todas apoiadoras do Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+) declaram possuir abertura para a contratação de pessoas LGBTQIA+ por meio de um discurso de aceitação de todas as diversidades na divulgação de materiais publicitários e vagas de emprego. Essas empresas são denominadas “*gay-friendly*”, porém este termo pode ser ampliado para “*LGBT-friendly*” ou “*LGBTQIA+ friendly*”.

Mesmo com o movimento dessas empresas, os ambientes de trabalho são um reflexo da sociedade, e como tal, carrega em si um senso comum de heteronormatividade (LUCENA; SANTOS, 2019). Esse senso comum se estabelece com força em sociedades predominante patriarcais e religiosas (MARTINS; VACLAVIK; ANTUNES, 2017), isso acarreta muitas vezes uma vida dupla: uma vivida no ambiente de trabalho e outra, fora dele, “em que a revelação da orientação sexual minoritária torna-se motivo de estigma, preconceito e violência, enquanto a manutenção do segredo torna-se fonte de angústia, medo e recolhimento” (FERREIRA, 2007, p. 13). É no combate a situações semelhantes que a gestão da diversidade encontra seus objetivos. Quando tais políticas de aceitação à diversidade são percebidas, o colaborador

tende a ter um aumento na autoestima, redução do estresse, melhora na qualidade do ambiente organizacional, o que acarreta um aumento na performance (MARTINS; VACLAVIK; ANTUNES, 2017). Logo, retomando a ideia de “ganha-ganha”, busca-se a melhoria na qualidade de vida dos colaboradores e no desempenho organizacional (SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

Logo, as políticas de diversidade podem ser apresentadas como um aspecto formal da organização, mas sua concretização ocorre em âmbito informal frente a percepção dos colaboradores LGBTQIA+. As organizações buscam nessas práticas, uma forma de legitimação que culmine em uma ideia de “ser amado” por seus colaboradores (SARAIVA; IRIGARAY, 2009). É também possível que esse discurso de políticas não se apresente formalmente pela organização, mas seja igualmente percebido pelos colaboradores, observando as práticas já citadas levantadas por Fleury (2000).

Com foco nessa percepção dos indivíduos LGBTQIA+ e baseando-se nas pesquisas de Martins, Vaclavik e Antunes (2017) e Ferreira (2007), o presente trabalho, questiona: **qual a percepção de indivíduos LGBTQIA+ no Brasil em relação às políticas de diversidade das organizações em que atuam?**

A relevância do presente estudo se origina da necessidade de compreender, dentro da Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, como as políticas de diversidade LGBTQIA+ são percebidas pelos colaboradores, mesmo aquelas que não se apresentam formalmente. Visando aprofundar os conhecimentos acerca de como as organizações têm gerido a diversidade de sua força de trabalho, os resultados deste estudo poderão ser utilizados como subsídios para práticas de gestão de pessoas que visem a inserção da diversidade.

2 OBJETIVOS

Os objetivos do presente trabalho são divididos entre objetivo geral e objetivos específicos. Os objetivos específicos têm como principal função compor o objetivo geral, traçando um caminho para a resposta do problema proposto.

2.1 Objetivo geral

Analisar a percepção de indivíduos LGBTQIA+ no Brasil em relação às políticas de diversidade das organizações em que atuam.

2.2 Objetivos específicos

- A. Levantar as percepções acerca dos preconceitos sofridos pelas pessoas LGBTQIA+ entrevistadas no ambiente de trabalho;
- B. Analisar a existência de barreiras percebidas no desenvolvimento profissional das pessoas LGBTQIA+ entrevistadas;
- C. Analisar a percepção dos entrevistados sobre o mercado de trabalho ao longo do tempo, quanto a oportunidades de trabalho, condições de trabalho e aceitação nas organizações em que atuaram.
- D. Analisar como se estabelece a relação entre as pessoas LGBTQIA+ entrevistadas e seus colegas e lideranças;
- E. Analisar os aspectos organizacionais que causam desconforto ou aceitação no ambiente organizacional;
- F. Descrever, na percepção dos entrevistados, as políticas formais de gestão da diversidade em que atuam/atuaram.

3 REVISÃO TEÓRICA

Nesta seção serão apresentados os fundamentos teóricos que fundamentam o presente trabalho, bem como um panorama geral referente às pesquisas acerca da mesma temática. Além de criar uma base teórica sólida, tem-se como objetivo debater conceitos que apresentam mais de uma definição, como o termo diversidade, bem como levantar as bases históricas deles. A organização dá-se por subtítulos que enfatizam os assuntos em seguida abordados: a gestão da diversidade, a comunidade LGBTQIA+ e o mercado de trabalho e a discriminação de pessoas LGBTQIA+.

3.1 Gestão da diversidade

Em 1990, R. Roosevelt Thomas daria os primeiros passos em relação à temática de gestão da diversidade nas organizações norte-americanas. Para ele, as ações afirmativas dariam lugar à afirmação da diversidade. Na década de 1960, os EUA adotam políticas de ações afirmativas baseadas em cinco princípios que se somavam (THOMAS, 1990). Primeiro, o mercado norte-americano era constituído por um *mainstream*⁷ formado por homens brancos. Segundo, a economia americana se apresentava sólida o suficiente para comportar a todos. Terceiro, por causa de políticas públicas e decência comum, mulheres, negros, imigrantes e minorias, deveriam ter permissão para ingressar no mercado de trabalho. Quarto, esses indivíduos eram mantidos fora do mercado de trabalho por um preconceito racial, ético e sexual⁸. Quinto, e como conclusão das anteriores, é necessária uma imposição legal-social para mudar tal cenário (THOMAS, 1990).

Todavia, através da experiência como consultor de gestão da diversidade⁹, em aproximadamente quinze empresas, Thomas apontou que a própria constituição social da população norte-americana, se encarregava de trazer a diversidade para dentro das organizações. Isso, porque mais da metade da mão-de-obra já era constituída das ditas minorias, chegando Tho-

⁷ O termo pode ser traduzido de forma literal como “corrente principal” ou “fluxo principal” e expressa algo dominante. Do original: *US business mainstream*.

⁸ Nesta época, assim como nas décadas subsequentes, a diversidade se limitará a uma questão de sexo, ou seja, em termos biológicos, masculino e feminino, homem e mulher.

⁹ Do original: *manage diversity*.

mas a afirmar que o homem branco, que representaria um aumento de apenas 15% da força de trabalho até 2000, era quase tão diverso como a sociedade dos EUA¹⁰ (THOMAS, 1990).

Ao elencar os motivos da necessidade de mudança das ações afirmativas para afirmação da diversidade, Thomas aponta como uma questão de sobrevivência organizacional que mulheres e minorias fossem melhor aproveitadas, principalmente na gerência média e nos cargos de liderança das organizações (THOMAS, 1990), algo que T. Cox, citado por Fleury (2000), também salientaria em 1994. Muito baseado nas vertentes da meritocracia capitalista, Thomas descreveu um ciclo de como as ações afirmativas impostas levavam a um fracasso mútuo da organização e das minorias, mas também apontou dez ações fundamentais para a gestão da diversidade. Dentre elas, a necessidade de uma comunicação clara, a igualdade de oportunidades, a diversidade como componente da cultura organizacional e o cuidado no enfrentamento dos conflitos que surgirem (THOMAS, 1990).

Para Thomas, a imposição legal de políticas de diversidade era negativa, mas a absorção das mulheres e minorias pelo mercado de trabalho era essencial para a sobrevivência das organizações (THOMAS, 1990). Logo, a gestão da diversidade nasce como uma forma de transformar o conflito iminente entre “grupos distintos” em algo funcional e controlável (BARBOSA, 2020). Milliken e Martins (1996) estudaram os efeitos da diversidade em grupos organizacionais em diferentes níveis hierárquicos. Para os autores, baseando-se em trabalhos anteriores, a diversidade poderia ser dividida em atributos visíveis e não visíveis¹¹. Como visíveis, são citados raça, etnia, idade e gênero¹² e como não visíveis, educação, habilidades técnicas, condição socioeconômica, personalidade e valores (MILLIKEN; MARTINS, 1996). A razão dessa diferenciação é que a diversidade visível é responsável por evocar preconceitos e estereótipos nos outros indivíduos. Já os atributos não visíveis interferem nas interações entre os funcionários (MILLIKEN; MARTINS, 1996). Essas diferenças trazem com si uma reação adversa a problemas e questões-chaves o que na época, como apontam os autores, poderia ser visto como condição de dificuldade em grupos.

Milliken e Martins (1996) iniciaram uma revisão de treze estudos empíricos de 1989 a 1994 e usando a técnica de bola de neve, acabaram por analisar trinta e quatro pesquisas. Uma

¹⁰ Ver nota 2, cuja definição de minoria de Fleury contradiz este pensamento.

¹¹ Do original: “diversity on observable or readily detectable attributes [...] and diversity with respect to less visible or underlying attributes” (MILLIKEN; MARTINS, 1996)

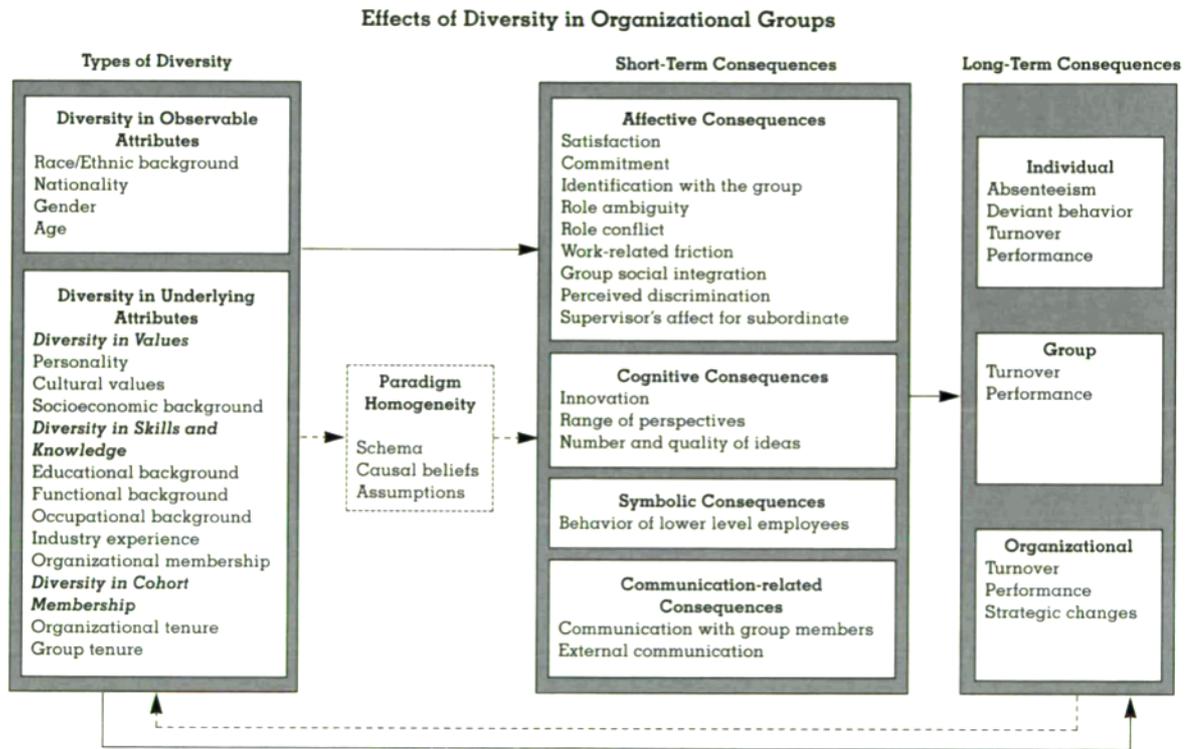
¹² Nesta época *gender* e *sex* são sinônimos.

das pesquisas revelou que supervisores afirmavam que negros tinham desempenho inferior a brancos, porém, tal percepção poderia ser fruto de um preconceito estrutural por parte dos próprios supervisores. Outros dados demonstraram que negros eram menos satisfeitos com suas carreiras que brancos, e se percebiam menos aceitos pelas organizações nas quais atuavam. Também tinham baixo potencial de serem promovidos e eram mais prováveis de acabarem estagnados em suas carreiras. Supervisores negros também acabavam por contratar mais negros que supervisores brancos (MILLIKEN; MARTINS, 1996).

Em estudos sobre o comportamento de grupos com ou sem diversidade étnica e racial, percebeu-se que os grupos com maior diversidade faziam escolhas mais colaborativas, enquanto grupos formando em sua totalidade por anglo-saxões tendiam a ser bem mais individualistas em suas decisões. Isso também refletia na produção de ideias, que tendiam a ter maior qualidade quando oriundas de grupos mais heterogêneos (MILLIKEN; MARTINS, 1996). Mesmo assim, pessoas que se apresentavam diferentes da maioria de seus colegas tendiam a ter sentimentos menos positivos durante o trabalho, bem como eram avaliados de forma mais negativa por seus supervisores (MILLIKEN; MARTINS, 1996). Outro ponto levantado por Milliken e Martins (1996) através das pesquisas analisadas demonstrou que a diversidade nos grupos inicialmente se mostra negativa, e com o tempo essa barreira de diferenças (preconceitos) é superada e então há os benefícios já citados. Simons, Pelled e Smith (1999) também encontraram indícios de que a diversidade impacta o potencial de desenvolvimento organizacional (SIMONS; PELLED; SMITH, 1999).

Dados não muito distintos foram reportados quando o grupo focal foi composto por mulheres. Em uma pesquisa quantitativa de Sackett (1991) citada por Milliken e Martins (1996), em grupos onde as mulheres representavam menos do que 20% do total dos participantes, elas recebiam avaliações inferiores aos homens, já no caso em que a representação era superior a 50%, a avaliação era igual ou pouco superior aos homens, não havendo mudanças significativas na avaliação dos homens de um caso para o outro (MILLIKEN; MARTINS, 1996). Também foi verificado uma mudança no comportamento das mulheres, quando estas trabalham em organizações comandadas por homens ou comandadas por grupos mistos. Para Ely (1994), responsável por essa pesquisa, a percepção das mulheres era alterada quando elas se enxergavam mais representadas nos cargos de liderança (MILLIKEN; MARTINS, 1996).

Figura 1 - Efeitos da diversidade em grupos organizacionais



Fonte: Milliken e Martins (1996, p. 418).

A figura 1, por fim, resume os estudos de Milliken e Martins (1996). Nela, tem-se que a diversidade pode ser dividida em dois grupos já exemplificados, e que a partir do momento que as organizações adotam equipes heterogêneas, tem-se consequências de curto e longo prazo. As consequências de curto prazo podem ser divididas em quatro categorias: afetivas, cognitivas, simbólicas e relacionadas à comunicação. Para os autores, na época, apenas um estudo levantado avaliou as consequências simbólicas da diversidade. Para Ely (1994), o modo como se enxergava o acesso ao poder e oportunidades ou a falta de suporte por parte da organização (através de fatores simbólicos) afetava diretamente o comportamento dos funcionários (MILLIKEN; MARTINS, 1996). Por fim, ao longo prazo, a diversidade terá efeitos no indivíduo, no grupo, e na organização como um todo.

Os estudos de Milliken e Martins (1996) reafirmaram como a diversidade é benéfica as organizações, mas também trouxeram à luz a discriminação no trabalho de minorias. A discriminação no trabalho pode ser definida como um tratamento injusto e negativo de trabalhadores ou candidatos a emprego com base em atributos pessoais que são irrelevantes para o desempenho do trabalho, apresentando-se de diferentes formas (CHUNG, 2001) como algu-

mas observadas por Milliken e Martins (1996): ausência de promoções, avaliações negativas e menor taxa de contratações.

Robinson e Dechant (1997) deram continuidade a ideia de que a aplicação da gestão da diversidade era necessária nas organizações, mas levantaram que frequentemente não possuía prioridade nas ações tomadas. Os autores então criaram um planejamento para aplicação da gestão da diversidade e levantaram seus benefícios que foram apontados por profissionais de recursos humanos (ROBINSON; DECHANT, 1997). Para esses profissionais, as principais razões para adoção da diversidade eram: melhor utilização de talentos (93%), mais compreensão do mercado (80%), maior amplitude de compressão em cargos de liderança (60%), maior criatividade (53%) e aumento na qualidade na resolução de problemas pelas equipes (40%). Todavia, a gestão da diversidade se apresentava ineficiente, sendo que a demissão de pessoas negras era, na época, 40% maior do que brancos, enquanto no caso das mulheres, chegava a ser o dobro da de homens (ROBINSON; DECHANT, 1997).

Conforme a Comissão de Oportunidades Iguais de Trabalho¹³ (órgão americano estabelecido no Ato de Direitos Civis de 1964 que administra e fiscaliza o cumprimento das leis contra a discriminação no local de trabalho), diversidade era entendida como diferenças de gênero, raça-etnia e idade. Todavia, Robinson e Dechant (1997) já observavam avanços que incluíam habilidades físicas, qualidades e orientação sexual. Outras empresas também consideravam como diversidade: perspectivas, história de vida e diferenças em níveis hierárquicos e funções. Uma das empresas citadas por eles, definia diversidade como “todas as maneiras em que diferimos”¹⁴ (ROBINSON; DECHANT, 1997).

As organizações não eram os únicos elementos na discussão da gestão da diversidade. Os sindicatos nos EUA, assim como no Canadá, possuíam baixa participação de minorias, o que dificultava o avanço na conquista de direitos (HUNT; RAYSIDE, 2000). Diferente de outros pesquisadores da época, Hunt e Rayside (2000) não só analisaram a presença de mulheres e negros nos sindicatos, como também se debruçaram sobre a orientação sexual e o mercado de trabalho. Para os autores, a luta de gays, lésbicas e mais tarde, bissexuais e transgêneros, teve como origem os movimentos feministas e o ativismo afro-americano (HUNT; RAYSIDE, 2000). Contudo, *gays* e lésbicas, diferente de outras minorias, já estavam inseridos no merca-

¹³ Do original: *Equal Employment Opportunity Commission (EEOC)*.

¹⁴ Do original: *all the ways in which we differ*.

do de trabalho. O desafio era criar locais de trabalho e forças sindicais que, frente à diversidade sexual, encorajassem os membros a se abrirem sobre suas sexualidades no ambiente de trabalho (HUNT; RAYSIDE, 2000).

Baseado neste cenário americano e no modo como a gestão da diversidade surgiu nos EUA (por imposição legal através de ações afirmativas) que Fleury (2000) e Alves e Galeão-Silva (2004) descrevem os primeiros passos das organizações brasileiras em relação à gestão da diversidade. As filiais de empresas norte-americanas importam o modelo de gestão das matrizes entre o final da década de 1990 e anos 2000 (FLEURY, 2000; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Assim como ocorria nos EUA, a diversidade englobava apenas gênero e de forma mais limitada aqui no Brasil, raça. Todavia, algumas práticas podiam ser observadas em relação a gestão da diversidade: identificação e eliminação de barreiras de promoção, treinamentos internos e nos EUA sobre diversidade, programas de recrutamento e carreira dedicado à mulheres, políticas de recrutamento visando uma força de trabalho diversificada, comunicação interna, entre outros (FLEURY, 2000).

Fleury (2000) não diverge dos pesquisadores americanos quanto a um conceito bastante amplo de diversidade, mas apresenta de forma bastante relevante o conceito de minoria, definido como “os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros” (FLEURY, 2000, p. 20). Na mesma linha, Chung (2001) afirma que pessoas lésbicas, gays e bissexuais podem ser consideradas minorias sexuais por sofrerem preconceito generalizado, opressão social e discriminação. A justificativa, para alguns indivíduos justificarem tal discriminação, está em interpretações bíblicas tendenciosas ou estereotipadas (LEVINE; LEONARD, 1984, *apud* CHUNG, 2001).

3.2 Luta da comunidade LGBTQIA+

Apesar do foco das pesquisas até os anos 2000 retratar a realidade da época, na qual a diversidade no mercado de trabalho se resumia a etnia e gênero, o termo em si é muito mais amplo. Ele pode ser definido como tudo aquilo que difere, e neste âmbito, inclui uma variedade de atributos que vão de gênero e raça, até estilo de vida e origem geográfica (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). Para Eccel e Flores-Pereira (2008) que realizaram uma revisão da literatura entre 2000 e 2007 em periódicos dedicados aos estudos organizacionais, a diversidade seria tudo aquilo que se afasta de uma identidade bem definida e caracterizada como

homem branco, heterossexual e sem deficiências. Logo, “mulheres, não brancos, não heterossexuais e pessoas com deficiência recaem todos na categoria de diversidade” (ECCEL; FLORES-PEREIRA, 2008, p. 3) e desta forma fazem parte do grupo de minoria. Para Fleury (2000), a diversidade seria um mix, na qual encontramos pessoas com diferentes identidades em interação. Outro conceito de diversidade aponta para o fato de a mesma ter influências biológicas, culturais e sociais (FONSECA; RIBEIRO, 2020). Logo, diversidade é uma generalização que engloba diferentes grupos, e cada um desses tem sua trajetória e luta própria. Dentre esses, o grupo compreendido pela comunidade LGBTQIA+.

A homossexualidade enfrentou diferentes barreiras, das quais muitas ainda são sustentadas por grupos mais conservadores ou religiosos. Homens *gays* eram comumente vistos como imorais, doentes e chamados de pervertidos sexuais nos EUA dos anos 1900. A partir da Segunda Guerra Mundial (1939-1945), a homossexualidade foi fortemente combatida por instituições governamentais (HAMMACK; COHLER, 2009). Isso se deu porque a sexualidade foi ligada, através do discurso da época, com o comunismo, afirmando-se que a homossexualidade era uma epidemia que infectava jovens, ativamente disseminada pelos comunistas, para enfraquecer a próxima geração (D’EMILIO, 1983, *apud*, HAMMACK; COHLER, 2009). Essa ligação ganhou força no governo americano, que em meados de 1950 iniciou uma discussão no Senado a fim de “livrar” o governo de homossexuais. Para eles, “pervertidos sexuais” eram definidos como aqueles que se envolvem em atos não naturais, enquanto *queers* eram pessoas de ambos os sexos que, como adultos, se envolviam em atividades sexuais com pessoas do mesmo sexo (HAMMACK; COHLER, 2009). Ambos foram tratados como violadores dos códigos e leis morais, e deveriam ser tratados como transgressores. Na época, o Senado queria levantar quantas pessoas que se enquadravam como pervertidos sexuais ou *queers* trabalhavam no governo, e encontrar um meio de acabar com esse “problema” (HAMMACK; COHLER, 2009). De 1947 a 1950, cerca de 40 pessoas por mês foram desligadas do governo americano devido a esse motivo e mais de 12 milhões enfrentaram investigações de lealdade, ou por assinarem determinadas revistas, ou por terem relações com outros suspeitos. Na época, mais pessoas perderam o emprego por se enquadrarem como homossexuais, do que como comunistas (HAMMACK; COHLER, 2009).

Em 1950 surgiu a primeira organização norte-americana pela luta dos direitos *gays* (*gay-rights*) chamada *Mattachine Society* seguida de outras organizações como *Daughters of*

Bilitis (responsável pela primeira revista lésbica) e ONE, que também publicava uma revista com o mesmo nome. Com o auxílio da Suprema Corte Americana, que definiu que histórias *queer* poderiam ser enviadas via correio, a ONE vendia cinco mil cópias por mês durante 1955 (HAMMACK; COHLER, 2009). Anos depois, em 1969, o movimento *gay* seria marcado pela Rebelião de Stonewall. Gillespie (2008) considera a Rebelião de Stonewall como o início do movimento pelos direitos *gays*, visto que seu estudo se baseia no enfrentamento direto entre pessoas LGBTQIA+ com a polícia. Essa foi a primeira revolta de pessoas por causa do tratamento dado a sua sexualidade, dando também origem as paradas de orgulho *gay* (CANABARRO, 2013). A partir desse ponto, Hammack e Cohler (2009) sugerem uma divisão de narrativas do movimento, uma mais separatista (deslocamento das pessoas *gays* da sociedade geral) e outra mais focada na luta pelos direitos como parte integrante da sociedade como um todo (HAMMACK; COHLER, 2009). A normalização da sexualidade ainda enfrentou um grande impacto com a epidemia de AIDS nos anos de 1980 que retomou a visão do comportamento homossexual com doença (HAMMACK; COHLER, 2009). Na época, a imprensa batizou a doença de “peste *gay*” ou “câncer *gay*” (CANABARRO, 2013). Todavia, é durante esse momento que surgem ligações entre os movimentos *gays* e o Estado, principalmente em relação a áreas governamentais da saúde (CANABARRO, 2013).

No Brasil, a partir do final dos anos 1970, alguns grupos minoritários passaram a lutar pela busca de seus direitos. Entre estes, destaca-se a criação do grupo SOMOS em 1978 em São Paulo, que dá início ao movimento *gay* brasileiro, alinhado ao jornal Lampião que trazia à luz a luta de minorias, como o feminismo e o movimento negro (PEREIRA, 2016). Assim como nos EUA, a homossexualidade era vista como uma forma de corromper a juventude e um atentando aos bons costumes, sendo perseguida pelo Estado (FONSECA; RIBEIRO, 2020). A origem do movimento coincide com o período de ditadura vivido no Brasil entre 1964 e 1985, desta forma, foi na arte, na moda, e em jornais independentes que a expressão do movimento ocorria (FONSECA; RIBEIRO, 2020).

Essa ligação do movimento *gay* com o movimento feminista e o movimento negro, também se explica pelo fato da orientação sexual, raça e gênero, não serem excludentes, e sim completares. Isso significa que a luta de mulheres lésbicas não se distanciava da luta de mulheres heterossexuais, e o mesmo ocorria com os negros, “sendo lésbica ou bissexual, há a vivência de ser mulher. Nesse cenário, o machismo exercia influência acerca da vivência das

mulheres homossexuais e bissexuais” (FONSECA; RIBEIRO, 2020, p.6). Esse machismo também estava presente no grupo SOMOS com a invisibilidade das relações homoafetivas entre mulheres. Desta força, em 1979 é criado um subgrupo denominado Lésbico-Feminista (LF). Outro importante grupo, atuante até hoje, e pioneiro em estudos e pesquisas, foi criado em 1980, chamado GGB - Grupo *Gay* da Bahia (CANABARRO, 2013). Mesmo assim, a Constituição de 1988 deixou de fora dos crimes resultantes de discriminação os termos “orientação sexual” e “identidade de gênero”, mantendo apenas: raça, cor, etnia, religião ou procedência nacional (CANABARRO, 2013).

O movimento LGBTQIA+, o qual passa por diversos momentos de atuação, passa, a partir dos anos 2000 a lutar mais fortemente pelos seus direitos (PEREIRA, 2016). É neste período que surge o Primeiro Plano Nacional de Promoção da Cidadania e Direitos Humanos de LGB e Transsexuais, que reforça a não discriminação de pessoas LGBTQIA+ no âmbito do trabalho. Em 2013 ocorreu o Primeiro Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ que concretizou dez compromissos que orientam a concretização de políticas em prol da diversidade LGBTQIA+ nas organizações.

A evolução das lutas sociais trouxe ganhos sociais e grande visibilidade à diversidade LGBTQIA+. Em 1985, a homossexualidade deixa de ser considerada uma patologia, após uma campanha nacional com mais de 16 mil assinaturas, de renomados intelectuais, políticos e artistas, movimento idêntico adotado pela OMS cinco anos depois, em 1990, passando a ser uma condição de orientação individual de desejo (MOTT, 2005, *apud* CANABARRO, 2013). Em 1999 é proibido pelo Conselho Federal de Psicologia as terapias de “cura *gay*” (CANABARRO, 2013). Em 2008 a redesignação de sexo passou a ser oferecida pelo SUS, em 2013 a permissão do casamento civil, em 2018 a possibilidade de alteração do nome e sexo no registro civil, em 2019 a criminalização da homofobia e transfobia, em 2020 o fim da proibição para doação de sangue. Nos anos 2015-2020, organizações iniciam campanhas incluindo a diversidade em suas publicidades (Boticário, Vick, Reserva, Natura, Renner), muitas dessas voltadas a datas comemorativas entre casais como o Dia dos Namorados. A maior parte das conquistas atuais vem das organizações privadas, via campanhas publicitárias e do Supremo Tribunal Federal (via jurisdição). O Brasil continua a apresentar uma negligência à comunidade LGBTQIA+ no legislativo (LUCENA; SANTOS, 2019). O que se observa nesse processo de luta é a busca por cidadania, que para Canabarro (2013) citando Marshall (1967), pode

ser dividido em três partes: elementos civis, políticos e sociais. É no aspecto social, que compreende o bem-estar econômico, a busca pelo ingresso no mercado de trabalho (CANABARRRO, 2013).

3.3 Mercado de trabalho e discriminação

O mercado de trabalho continua a ser um desafio para a comunidade LGBTQIA+. Indivíduos-chave em processos seletivos pouco estruturados, podem, orientados pelo preconceito, desclassificar candidatos cuja orientação sexual seja notada. Já, dentro da organização, a perda de promoções e avaliações de desempenho influenciadas pelo preconceito, podendo culminar em demissão (PADRENOSSO, 2019) como ocorrido na década de 1950 no poder público americano (HAMMACK; COHLER, 2009) e notado com homens e mulheres por Milliken e Martins (1996).

Para os LGBTQIA+ que ingressam no mercado de trabalho, ainda existe um preconceito revelado nas restrições de local de trabalho que podem ocupar, dado um determinado estereótipo.

[...] esses estereótipos de trabalho foram criados através de características observadas a distância, elaborando categorias de trabalho ideais para essas minorias. Desse modo, algumas profissões desvalorizadas socialmente foram atribuídas aos homossexuais com trejeitos femininos, como cabeleireiro, maquiador, costureiro e outras profissões que são atreladas ao universo feminino e ao mesmo tempo profissões vistas socialmente como masculinas como motoristas e esportistas foram atribuídas a lésbicas que possuem comportamentos associados com a masculinidade. (PADRENOSSO, 2019, p. 15)

A discriminação no trabalho é multifacetada e apresenta diferentes dimensões. Para o entendimento dessas, Chung (2001) criou o “modelo tridimensional de discriminação no trabalho”¹⁵. Os aspectos da discriminação são então divididos entre: formal e informal, potencial e encontrado e, por último, perceptível e real. Cada par é auto-excludente, ou seja, ou é formal ou é informal, ou é perceptível ou é real. Os aspectos formais estão ligados a políticas institucionais como: recrutamento e seleção, demissão, promoção, decisões salariais e atribuição de trabalho. O informal está ligado ao ambiente de trabalho e as dinâmicas interpessoais. É nesse último que se encontram fatores como assédio verbal e não verbal, falta de respeito, preconceito e hostilidade. Essa primeira dimensão (formal e informal) ajuda a entender que a discriminação

¹⁵ Do original: *Three-dimensional model of work discrimination*.

minação no trabalho envolve não apenas ações ou decisões formais, mas também o ambiente de trabalho e as relações interpessoais (CHUNG, 2001). Enquanto o formal afeta diretamente a realização profissional e o status, o informal afeta a moral, o bem-estar psicológico e o desempenho profissional. Lésbicas relataram sofrerem assédio verbal (focos, provocações) e assédio não verbal, como olhares duros, danos a pertences pessoais, assédio físico e até violência (LEVINE; LEONARD, 1984 *apud* CHUNG, 2001). Todavia, uma pesquisa sobre a sexualidade e seu efeito no salário, demonstrou que mulheres não-heterossexuais ganhavam cerca 30% a mais que mulheres heterossexuais (BERG; LIEN, 2002), ou seja, o efeito da discriminação formal era menor (pelo menos no aspecto salarial). Uma das hipóteses que explica isso está no ato de performarem uma identidade mais masculina em um mundo predominantemente machista e o fato de se afastarem menos da carreira do que mulheres heterossexuais (BERG; LIEN, 2002). Outro ponto relevante, é que a sexualidade pode ser dividida em identidade de gênero e orientação sexual (CARDOSO; ROCHA, 2020). O preconceito vivenciado por aqueles cuja identidade de gênero condiz com o gênero/sexo biológico é diferente da vivência por aqueles em que esses aspectos divergem, independente da orientação sexual. Barbosa (2020), notando em sua pesquisa, o baixo nível de preconceito vivenciado pelas entrevistadas, lança a luz que os mesmos desempenham os papéis sociais de gênero tido como “normais” (quando o gênero biológico e a identidade de gênero coincidem), tendo alguns sua sexualidade em sigilo (BARBOSA, 2020).

A segunda dimensão refere-se às discriminações potenciais e encontradas. A potencial é a possível discriminação em decorrência da revelação de sua sexualidade, enquanto a encontrada é a discriminação encontrada propriamente dita pela pessoa e percebida pela mesma.

A distinção entre discriminação potencial e encontrada tem implicações significativas para o comportamento vocacional de lésbicas, gays e bissexuais. As pessoas lidam com o potencial e encontram a discriminação de maneira diferente. Além disso, a interseção dessas duas primeiras dimensões do modelo atual sugere que a discriminação potencial e encontrada pode ser praticada de maneiras formais e informais. Por exemplo, em instituições que incluem orientação sexual em suas políticas de oportunidades iguais de emprego, a discriminação formal potencial pode ser reduzida significativamente e a discriminação formal e informal encontrada pode ser abordada de forma mais aberta e eficaz. No entanto, o risco potencial de discriminação formal não é totalmente regulado por políticas formais de antidiscriminação. Para instituições sem políticas de não discriminação que tratam da orientação sexual, a potencial discriminação formal e informal continua sendo uma consideração importante na tomada de decisão dos trabalhadores, especialmente considerando o fato de que um canal formal não está presente para lidar com a discriminação encontrada. (CHUNG, 2001, p. 35-36, tradução nossa)

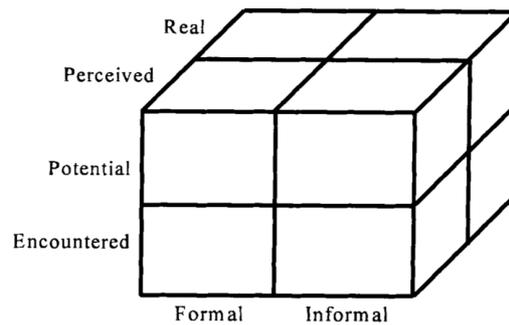
Sobre a discriminação potencial, Day e Schoenrade (1997) avaliaram as consequências de ocultar a sexualidade, ou se assumir no trabalho (*staying in the closet versus coming out*). Os autores afirmam que é comum que colegas tenham algum grau de conhecimento sobre a vida privada um dos outros, sendo esse um importante elemento para o estabelecimento da confiança. Todavia, se gays ou lésbicas revelam seus relacionamentos românticos, esses podem enfrentar preconceito e até mesmo acabarem sendo demitidos. Ocultar a sexualidade, por outro lado, pode levar a um sofrimento psicológico e um desejo de deixar a organização (DAY; SCHOENRADE, 1997). Para Day e Schoenrade (1997) o comprometimento organizacional é conceituado pelos valores organizacionais e o senso de identificação das pessoas que atuam na mesma. Se os homossexuais não forem capazes de comunicar uma parte importante de suas vidas na organização, essa identificação não pode correr, afetando a satisfação no trabalho. A conclusão do estudo dos autores é que trabalhadores mais abertos são: mais comprometidos com a organização, mais satisfeitos, percebem o apoio dos cargos de liderança, tem menos conflito de papéis e melhores relações na vida privada. Seus comportamentos no trabalho também não diferem dos colegas heterossexuais (DAY; SCHOENRADE, 1997).

Por fim, a terceira dimensão citada por Chung (2001) compreende o percebido e o real. A ideia parte de Griffith (1980) que também considera o ideal, mas Chung (2001) afirma que tal situação é inexistente na realidade, visto que o ideal (oportunidades iguais de acesso) está longe da realidade. Também é um conceito muito subjetivo, sendo que o ideal de oportunidades é uma abstração formada na mente de cada indivíduo. A discriminação percebida também é fator chave para que os colaboradores tomem a decisão de se assumirem no ambiente de trabalho. Enquanto a discriminação encontrada é algo perceptível e interpretado pelo próprio colaborador, a discriminação real é, como o próprio nome sugere, a realidade da situação, visto que o indivíduo pode ter interpretado de forma errônea algum acontecimento (CHUNG, 2001).

Dentro da esfera de discriminação, ainda há empresas (uma em cada cinco) que temem contratar pessoas LGBTQIA+, por ter a imagem da organização vinculada a essas pessoas. Para essas organizações, isso acarretaria a perda de clientes por causa do preconceito social. A mesma pesquisa, realizada pelo Plantão Plomo no Brasil, também levantou que 68% de pessoas LGBTQIA+ já enfrentaram algum tipo de LGBTfobia no ambiente de trabalho (LUCENA; SANTOS, 2019). Para Martins, Vaclavik e Antunes (2017), existe uma falha no trei-

namento dos gestores e altos cargos das organizações para lidar com a diversidade. Mesmo que Thomas (1990) já tenha elencado a necessidade disso, as empresas ainda não são efetivas em concretizarem nas práticas as políticas de gestão da diversidade que se afirmam no papel (MARTINS; VACLAVIK; ANTUNES, 2017).

Figura 2 - Modelo tridimensional de discriminação no trabalho



Fonte: Chung (2001, p. 35).

Políticas internas deficientes no tratamento de diversidades, também acarretam problemáticas que vão além do ambiente interno. Cardoso e Rocha (2020) estudaram a discriminação percebida por clientes LGBTQIA+ e as consequências emocionais sobre tais. As organizações, como espelho social, refletem preconceitos que estão ligados a níveis estruturais sociais e são reproduzidos no ambiente de trabalho. Logo, o indivíduo LGBTQIA+, seja como empregado, seja como consumidor, acaba por enfrentar tais preconceitos. No Brasil, morre um LGBTQIA+ a cada vinte e seis horas, assassinado ou suicídio, vítima de LGBTfobia (CARDOSO; ROCHA, 2020). Os autores resumem a discriminação em um “sistema moderno/colonial cisheterobranco/heteronormativo que normatiza as práticas sociais, mercadológicas, discursos, relações, instituições e subjetividades” (CARDOSO; ROCHA, 2020, p. 13). O conceito por trás dessa afirmação está na figura dominante, considerada não diversidade por Eccel e Flores-Pereira (2008): o homem cisgênero, heterossexual, branco, não deficiente.

Mesmo que este seja um panorama geral, a presença de pessoas LGBTQIA+ é, mesmo que em pequena escala, encontrada em todos os lugares, e mais precisamente em diferentes níveis hierárquicos nas organizações. Se para Martins, Vaclavik e Antunes (2017), existe uma

falha no treinamento dos gestores, também há lideranças LGBTQIA+, que nem sempre estão ligadas à sua sexualidade (BARBOSA, 2020). Inclusive, Barbosa (2020), citando Fassinger, Shullman e Stevesson (2010), faz uma distinção entre o *gay* profissional, cuja sexualidade é fator central em seu papel de liderança, e o profissional *gay*, cuja sexualidade é um fator quase irrelevante em sua atuação. Assim como discutido por Day e Schoenrade (1997), há profissionais que acabam por ocultar sua sexualidade em ambiente organizacional, mesmo em cargos de liderança. Um terço dos respondentes de uma pesquisa realizada por Barbosa (2020) no Brasil afirmaram que mantém sua sexualidade restrita (não se afirma abertamente LGBTQIA+), mesmo estes estando em uma posição privilegiada dentro da organização. Todavia, assim como ocorre com as pesquisas de Martins, Vaclavik e Antunes (2017) e Ferreira (2007), Barbosa (2020) também não apresenta dados referente a população trans, apontando como agravamento o fato da pesquisa ser dirigida apenas a cargos de liderança. Por fim, Barbosa (2020) demonstrou que a liderança LGBTQIA+, não se traduziu em uma equipe muito mais diversificada: 86% formada por mulheres heterossexuais e 73% por homens heterossexuais, bem como, 45% das lideranças não possuíam políticas de promoção da diversidade.

Carvalho (2017) traz a sensação de desconforto causada em funcionários que trabalham em empresas que são percebidas como conservadoras. Para essas pessoas, a estrutura de uma empresa conservadora se assemelha à visão que se tem sobre famílias tradicionais patriarcais. Essa sensação é quebrada quando se percebe uma figura de representatividade na estrutura organizacional. Uma das entrevistadas na pesquisa de Carvalho (2017) apontou se sentir bem com sua sexualidade, por ter uma chefe assumidamente lésbica. A mesma sensação de acolhimento é percebida por pessoas LGBTQIA+ em empresas que possuem grupos de diversidade sexual e gênero (CARVALHO, 2017).

3.4 Gestão da diversidade LGBTQIA+ no Brasil atualmente

Fraga et al. (2020) analisaram 142 artigos sobre diversidade no campo da administração, no qual o assunto é evidenciado na área de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Os estudos abordam majoritariamente “indicadores de desempenho, criatividade e competitividade, cultura organizacional, satisfação de equipe e sofrimento no trabalho” (FRAGA et al., p. 5, 2020). Assim como as pesquisas de Milliken e Martins (1996) e Simons, Pelled e Smith (1999), Fraga et al. (2020) percebeu uma visão pragmática acerca da diversidade, tendo os

estudos voltados à gestão da diversidade como ferramenta de inovação e criatividade, a fim de beneficiar as organizações. Todavia, os artigos também se debruçam acerca do indivíduo, principalmente no processo de construção da sexualidade e da identidade ligados ao ambiente de trabalho, com estudos focados nas estratégias de sobrevivência. Na prática, Freitas (2020), em sua dissertação de mestrado e através de entrevistas, destacou a existência de políticas formais de respeito à diversidade, com a presença do tema no código de ética e conduta das organizações, mas ainda pautado na aceitação da diversidade como forma de aumento no desempenho organizacional. A gestão da diversidade, e por sua vez, suas políticas, é uma estratégia organizacional utilizada para protegê-las financeiramente, judicialmente e mercadologicamente, legitimando-se junto ao mercado (IRIGARAY; KADRI e QUINTELLA, 2018).

Para a implementação da gestão de diversidade, Freitas (2020) utiliza-se do modelo do Instituto Ethos, que busca promover uma gestão organizacional socialmente responsável, e elenca como etapas: definição de estratégias, criação de comissão específica, criação de um senso de diversidade, desenho de um plano de ação, criação de grupos de trabalho, treinamentos e palestras acerca do tema, criação de indicadores e por fim promoção constante do plano. Freitas (2020) evidenciou a existência de grupos de trabalho que podem ser caracterizados como: “grupos de identidade que, juntos, trabalham em prol de um ambiente mais diverso, sinalizando práticas gerenciais mais inclusivas, igualitárias e participativas” (FREITAS, p. 84-85, 2020). Mesmo assim, a prática de gestão da diversidade não atinge igualmente todas as diversidades. Martins (2021) evidência em sua análise sobre o discurso midiático sobre pessoas trans no mercado de trabalho as “inúmeras barreiras enfrentadas [...] que resultam em constante busca por oportunidades; inúmeras negativas de empregadores e agências de emprego; um sentimento de não pertencimento” (MARTINS, p. 60, 2021). Tanto Martins (2021), quanto Freitas (2020) concluem o que outros autores já haviam evidenciado: as pessoas trans, quando contratadas, ocupam posições de menor prestígio e “escondidas” do público.

Superada a barreira de acesso ao mercado de trabalho, a gestão da diversidade enfrenta os desafios do preconceito interno de colaboradores, que muitas vezes ocorre de modo implícito através de piadas e expressões pejorativas, ou ações veladas que podem passar despercebidas pelas próprias pessoas como assédio e discriminação (SOUZA et al., 2020).

Ressalta-se nesse aspecto o processo de naturalização de tais comportamentos, o que aponta indícios de violência estrutural, que é enraizada nas organizações brasileiras. Assim, a naturalização de tais questões podem ser vistas como processos simbólicos que ao mesmo tempo são estruturados e estruturantes do comportamento dos indivíduos, e legitimados por esferas superiores da gestão, bem como pela sociedade (SOUZA et al., p. 17, 2020).

Laurini e Santos (2021), através da análise de 31 artigos sobre a temática diversidade sexual e de gênero publicados nos eventos da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ANPAD) encontram como ponto comum o medo de pessoas LGBTQIA+ de assumirem sua sexualidade no ambiente de trabalho, mais precisamente de se comportarem do mesmo modo que se comportam em suas vidas privadas. As pesquisas analisadas mais uma vez destacaram o preconceito verbal e psicológico como o principal sofrido por pessoas LGBTQIA+. Ainda assim, mesmo que se possa afirmar que a visão de diversidade limitada a gênero e raça apresentada por Fleury (2000) ao inserir a temática de gestão da diversidade no Brasil tenha sido superada, Laurini e Santos (2021) destacam que a maior parte dos trabalhos publicados pela ANPAD entre 2006 e 2020 focam em pessoas *gays* no mercado de trabalho, ou seja, em homens que possuem relação sexuais com outros homens, sendo menos comum os estudos sobre as demais diversidades compreendidas pela sigla LGBTQIA+. Se as pesquisas tendem a estudar apenas parte da sigla dentro das organizações, estas também tendem a aceitar apenas uma fração da diversidade. Moreira e Moscon (2020) destacam a existência de grupos mais privilegiados dentro da comunidade LGBTQIA+ que estão mais próximos do que é “aceito socialmente”. Logo, as autoras demonstram que as vivências de pessoas LGBTQIA+ variam nas organizações conforme “fatores como raça, classe social, identificação dentro da própria sigla e também aspectos como adequação ou não a padrões heteronormativos” (MOREIRA; MOSCON, p. 5, 2020). Para os entrevistados por Moreira e Moscon (2020), os homens brancos cisgênero, brancos, homossexuais e de classe média são mais aceitos pela sociedade e pelas organizações, ocupando cargos de liderança e se tornando representantes da diversidade LGBTQIA+ dentro das empresas. Para um dos entrevistados, não é possível discutir diversidade, sem que se discuta interseccionalidade.

Parreiras e Rezende (2020), ao entrevistar profissionais da área de recursos humanos, também chamam atenção ao modo como a diversidade é colocada dentro das organizações. Os profissionais diferem a inserção - o simples fato de contratar pessoas como forma de cumprir uma cota - da inclusão - o ato de promover o pertencimento e valorização das

peessoas dentro da organização, tendo um dos entrevistados afirmando que “inserção da diversidade é convidar para a festa e inclusão é chamar para dançar” (PARREIRAS; REZENDE, p. 8, 2020). As autoras também destacam o que foi mencionado anteriormente por Milliken e Martins (1996) sobre os aspectos visíveis e não visíveis da diversidade. Esse aspecto faz com que a diversidade sexual seja quase invisível aos profissionais de RH, que entrevistados por Parreiras e Rezende (2020), preferiam não se manifestar ou não souberam falar sobre a presença de homossexuais e lésbicas em suas organizações. Por fim, tal como outras pesquisas, Parreiras e Rezende (2020) sinalizam que mesmo em 2020, não há consenso sobre o que é diversidade dentro das organizações, “sugerindo que as organizações definem estrategicamente o que vão trabalhar tanto no discurso quanto na prática sobre inserção e inclusão da diversidade” (PARREIRAS; REZENDE, p. 12, 2020). Para Pereira e Hanashiro (2007), a gestão da diversidade também pode ser conscientemente inexistente, ou seja, a empresa opta por não aplicar ações diferenciadas. Essa prática tem como base a dissolução das diferenças: “sob esse estilo de gestão organizacional há o princípio de que não importa quem o indivíduo é ou quais características tem, o que importa é que ele seja competente e efetivo na geração de resultados para a organização (PEREIRA; HANASHIRO, 2007).

Em pesquisa recente, Barbosa (2020) se debruçou sobre pessoas LGBTQIA+ em cargos de liderança, aplicando um questionário com 22 respondentes em cargos de: sócio, supervisor, coordenador, chefia, gerência ou diretoria. A maior parte, afirmou que a orientação sexual não interferiu no alcance da atual posição na organização (72,7%), bem como tiveram a mesma oportunidade do que homens heterossexuais (81,8%). Todavia, como concluí Barbosa (2020) a amostra era formada por uma maioria de homens cisgênero brancos ou pardos (com ausência de negros), gays, com aparência e comportamento esperado para o gênero masculino, elevada renda e nível de escolaridade. Essa perspectiva é reforçada pelo já apresentado por Moreira e Moscon (2020) ao destacarem que a vivência LGBTQIA+ depende da interseccionalidade. Barbosa (2020) então concluí:

Tendo em vista estes resultados, pressupõe-se que o cenário organizacional para profissionais LGBTQIA+ esteja num caminho promissor. Contudo, isso pode não ser verdade, caso esta pessoa não atenda ao esperado para o seu gênero, como ser um gay afeminado ou uma lésbica masculinizada. Outro ponto que chamou atenção é a falta de profissionais Travesti ou Trans, tanto na amostra pesquisa quanto na composição das equipes relatadas na pesquisa. E apesar de o cenário parecer mais favorável, não há uma preocupação institucional com assunto, percebido na falta de políticas de práticas de diversidade e inclusão (BARBOSA, p. 16, 2020).

O mesmo pode ser levantado no caso de pessoas trans que subvertem a ideia de gênero. Para Paniza (2019) que realizou uma revisão da literatura acerca de pessoas trans no mercado de trabalho, nenhuma pesquisa no contexto brasileiro demonstrou resultados positivos, em verdade, trans femininas são colocadas a marginalidade, muitas vezes recorrendo a prostituição (PANIZA, 2019), o que não ocorre necessariamente com trans masculinos. Além disso, Paniza destaca como os papéis de gênero são reforçados pelas organizações, independente de como a pessoa trans (ou LGBTQIA+) se identifica, tendo que manter os papéis binários.

Nessa mesma linha de pensamento, Irigaray, Kadri e Quintella (2018) questionam para quem as políticas de diversidade são voltadas. Na pesquisa, com 72 entrevistados, os cargos gerências eram ocupados, majoritariamente, por pessoas brancas, apenas um entrevistado negro e um bissexual e uma lésbica pardos ocupavam cargos gerenciais. Todos os demais negros e pardos e as transexuais ocupavam cargos operacionais. Os pesquisadores trouxeram relatos de preconceito dentro da comunidade LGBTQIA+ por questões ligadas a idade e aspectos físicos - aparência como o peso. Os próprios entrevistados afirmaram que *gays* que performam certa feminilidade (chamados popularmente de *gays* afeminados) são vistos como cidadãos de segunda categoria (IRIGARAY; KADRI; QUINTELLA, 2018).

Por fim, Irigaray, Kadri e Quintella (2018) elencam o que chamam de dez mandamentos da diversidade, que são compromissos que servem como indicadores da implementação de um sistema de gestão da diversidade. Esses mandamentos podem ser resumidos nos compromissos: da alta direção, de promoção da igualdade e oportunidades, de promover um ambiente saudável, de educar acerca das questões LGBTQIA+, de estimular e apoiar grupos de afinidade, de promoção dos direitos na comunicação e marketing, do respeito na criação de produtos e serviços, de promover ações de desenvolvimento profissional a pessoas LGBTQIA+, de promover o desenvolvimento econômico e por fim de promover ações em prol dos direitos LGBTQIA+ na comunidade.

3.5 Percepção

Merleau-Ponty (1945) define a percepção como a principal modalidade da consciência, compondo um somatório entre o sentir e o entender. O sensível, dessa forma, se mostra como uma ligação entre o sujeito e o objeto (OLIVEIRA, 2011). Para entender o conceito de percepção, Oliveira (2011) exemplifica:

Uma montanha, por exemplo, não é uma soma de coisas como árvores, arbustos, um montante de terra que estão próximas umas das outras, mas é a percepção dessas coisas que acabam por formar um todo complexo e com sentido. A montanha poderá ser intencionada de maneira distinta a partir do sujeito que a percebe: a montanha será um desafio para um montanhista, um espetáculo de contemplação para o sujeito da percepção que pode admirá-la e, se este sujeito for um pintor, a montanha se tornará um objeto de inspiração (OLIVEIRA, 2011, p. 232).

A percepção, desta forma, exige uma relação entre as coisas e nós mesmos, sendo essa subjetiva, mas não única. Isso quer dizer, que a percepção, apesar de subjetiva, pode-se apresentar de forma semelhante através de semelhanças entre os indivíduos e o objeto (OLIVEIRA, 2011). Percepção, dessa forma, é uma comunicação entre indivíduo e mundo através de “significações que são visuais, tácteis, olfativas, espaciais, temporais, lingüísticas” (OLIVEIRA, 2011, p. 235). Merleau-Ponty (1945) é criticado por afirmar que o significado do mundo oriunda do campo sensível, mas se a percepção oriunda de relação ser-humano com ser-humano, é fundamental que o sensível seja levado em consideração, pois se preocupa com o bem-estar do indivíduo em seu meio. Para Oliveira (2011), a soma de percepções leva a compreensão de uma totalidade, logo, não se trataria de um relativismo, e sim de uma realidade concreta. É baseado nisso, que inúmeros artigos estudam o ambiente através das percepções dos atores que os integram, e é dessa forma que a gestão da diversidade pode ser analisada através da percepção de pessoas LGBTQIA+.

Martins, Vaclavik e Antunes (2017) e Ferreira (2007) utilizam da percepção para compreender como pessoas LGBTQIA+ vem sendo tratadas no ambiente de trabalho. Estudos recentes, referentes ao tema ageísmo (discriminação por idade no mercado de trabalho) também utilizam da mesma modalidade, percepção, para entender o fenômeno (LORETTO; DUCAN; WHITE, 2000; FRANÇA, et al., 2017).

A percepção do indivíduo é fundamental para que o mesmo tome ações frente ao meio que está inserido, principalmente quando tratado de pessoas LGBTQIA+ em relação a revelação de sua sexualidade no ambiente de trabalho.

O que se percebe é que a revelação da orientação sexual no ambiente de trabalho ocorre, na maioria das vezes, quando há espaço para isso, quando há respeito e aceitação de colegas e supervisores, quando o ambiente é aberto à diversidade e contribui, de alguma maneira, para não haver mudanças negativas de relacionamento interpessoal, bem como restrições de oportunidades no que se refere à ascensão de carreira e crescimento profissional (FERREIRA, 2007, p. 109).

Para Ferreira (2007) em seu estudo, a maior parte dos indivíduos que se assumiram no ambiente de trabalho estavam em empresas públicas, e percebiam na estabilidade do emprego uma segurança para se assumirem. Barbosa (2020), citando Ng, Schweitzer e Lyons (2012), revela que as pessoas LGBTQIA+, participantes da pesquisa, tendem a optar por empresas públicas ou sem fins lucrativos (como ONGs), enquanto a amostra de controle heterossexual opta por empresas do setor privado. Já a manutenção do segredo (de não revelar a assexualidade) se dá pela percepção de um ambiente hostil (FERREIRA, 2007). É através da percepção, que Martins, Vaclavik e Antunes (2017), em sua pesquisa, salientaram que um dos fatores que favorece essa insegurança no ambiente de trabalho, está na falta de treinamento e orientação dos cargos de liderança na gestão da diversidade.

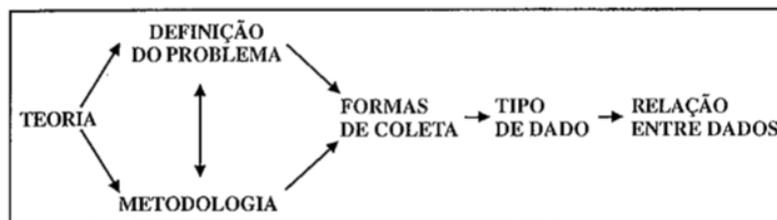
Por fim, em ambas as pesquisas base do presente trabalho (MARTINS; VACLAVIK; ANTUNES, 2017; FERREIRA, 2007), duas lacunas de estudo são visíveis: o baixo número de entrevistados (13 e 15 pessoas), a maioria homens gays (com pouca representatividade de mulheres lésbicas, bissexuais e transgêneros) e o alto grau de escolaridade (todos com curso superior completo ou em andamento). Logo, as percepções, mesmo que semelhantes, tendem a formar um retrato social muito específico, dificultando uma representação fiel da realidade, conforme propõe Oliveira (2011). Apesar disso, elas complementam os estudos mais antigos já citados e corroboram para uma ideia de que a aceitação de pessoas LGBTQIA+ no mercado de trabalho vem sendo um processo lento, principalmente no cenário brasileiro, que ainda enfrenta barreiras ainda mais antigas, como o racismo estrutural.

4 METODOLOGIA APLICADA E COLETA DE DADOS

A palavra método tem origem no grego antigo, *methodos*, e significa “caminho para chegar a um fim”. Logo, o método é uma série de etapas que garante a obtenção de um conhecimento confiável, “livre da subjetividade do pesquisador e o mais próximo possível da objetividade empírica” (GIL, 2021, p. 9). Desta forma, esta seção visa apresentar o caminho metodológico percorrido para alcançar os objetivos apresentados bem como os instrumentos utilizados para coleta de dados.

O trabalho consiste em uma pesquisa qualitativa, de cunho exploratório-descritivo, visto que, além de proporcionar uma visão geral acerca do tema, objetiva levantar a percepção de indivíduos LGBTQIA+ sobre o seu ambiente de trabalho (GIL, 2021). Conforme VÍCTORA, Knauth e Hassen (2000) o mundo real não se apresenta por completo, mas como um recorte que fazemos do mesmo. Outro ponto levantado pelos autores é que a sociedade se constitui de pequenos processos que conjuntamente constituem a mesma como um todo. Por fim, a partir do momento que o recorte social é realizado, e o objeto de estudo é definido, é possível proceder com a investigação (VÍCTORA; KANUTH; HASSEN, 2000). Logo, busca-se as relações entre aspectos teóricos e a percepção dos entrevistados. É, por fim, a busca do conhecimento de determinada realidade social dentro de um contexto, por consequência, a utilização de uma metodologia qualitativa (VÍCTORA; KANUTH; HASSEN, 2000).

Figura 3 - Fluxograma de investigação



Fonte: VÍCTORA, Knauth e Hassen (2000, p. 36)

Para tal, buscou-se, inicialmente, superar as limitações apresentadas pelas pesquisas base desse trabalho (MARTINS; VACLAVIK; ANTUNES, 2017; FERREIRA, 2007; CARVALHO, 2017) em termos de quantidade de entrevistados e falta de diversidade dentro da comunidade LGBTQIA+ através da técnica de amostragem por etapas.

4.1 Definição geral do público-alvo

A fim de atingir os objetivos propostos, os procedimentos metodológicos se aplicam a pessoas que:

- A. Se consideram LGBTQIA+;
- B. Estejam empregadas em empresas privadas ou públicas;
- C. Sejam residentes no Brasil;

4.2 Questionário prévio

Na primeira etapa da pesquisa, um questionário exploratório (ver apêndice A) foi divulgado utilizando o método de amostragem por acessibilidade a fim de coletar informações que visavam mapear indivíduos que pudessem participar do estudo, obtendo informações demográficas. O processo de divulgação do questionário se deu por meio de redes sociais, utilizando-se grupos específicos de diversidade e o compartilhamento por influenciadores digitais ligados à diversidade. Desta forma, este instrumento buscou possibilitar que as entrevistas, segunda etapa dos procedimentos metodológicos, contassem com uma diversidade de participantes, apresentando uma visão mais plural do mercado de trabalho para pessoas LGBTQIA+. Considera-se assim o princípio de diversificação explicado por Pires (2014) para o qual as pesquisas sociais que se utilizam de entrevistas e objetivam comparar diferentes grupos, necessitam que a coleta de dados ilustre tal diversificação.

Dado que a principal função de um questionário é obter informações objetivas acerca dos respondentes, se torna ferramenta essencial para a formação de uma amostra mais plural para a etapa subsequente. Outro ponto favorável a utilização dele é que, com a possibilidade de aplicação através de plataformas digitais, torna-se possível atingir um grande número de pessoas (GIL, 2021).

Ao todo, foram preenchidos 96 questionários, no período de junho até julho de 2021. A Tabela 1 apresenta a caracterização dos respondentes (em número de pessoas por resposta).

Dos 96 respondentes do questionário, sessenta e três (63) indicaram interesse em participar da segunda etapa de pesquisa, uma entrevista.

Tabela 1 - Caracterização dos respondentes do questionário¹⁶**Autoidentificação LGBTQIA+**

Heterossexual	9
Lésbica	12
<i>Gay</i>	45
Bissexual	13
<i>Queer</i>	1
Assexual	1
Demissexual	1
Pansexual	3
<i>Gay/Bissexual</i>	1
<i>Gay/Queer</i>	1
Bissexual/ <i>Queer</i>	2
Bissexual/Transgênero	1
<i>Gay/Bissexual/Queer</i>	1
Transgênero/ <i>Queer</i> /Não Binárie	1
<i>Gay/Transexual/Travesti/Queer/Binárie</i>	1
Transgênero/ <i>Queer</i> /Não Binárie/Pansexual	1
Nenhum ou todos	2

Trabalho

Sim	66
Não	30

Tipo de organização

Privada	52
Pública	14

Cargo gerencial ou de liderança

Sim	31
-----	----

¹⁶ Para melhor compreensão dos termos, o presente trabalho apresenta um Glossário ao final.

Não	35
-----	----

Grau de escolaridade

Fundamental incompleto	1
Fundamental completo	2
Médio completo	13
Superior incompleto	26
Superior completo	24
Pós-graduado (MBA, Mestrado, Doutorado)	20

Idade

16-18 anos	6
19-25 anos	36
26-35 anos	38
36-45 anos	11
46-55 anos	2
56 anos ou mais	3

Estado no qual reside

Ceará	1
Distrito Federal	2
Espírito Santo	1
Góias	1
Maranhão	3
Minas Gerais	5
Pará	2
Paraná	2
Pernambuco	2
Rio de Janeiro	7
Rio Grande do Sul	42
São Paulo	24
Santa Catarina	3
Não mora no Brasil	1

Fonte: dados de pesquisa.

4.3 Entrevistas

A entrevista é considerada como a técnica por excelência nas pesquisas sociais, visto que é ferramenta que consegue trazer à tona a visão do indivíduo sobre o meio em que se insere (GIL, 2021; PIRES, 2014). Ela apresenta um alto grau de subjetividade, pois decorre de um discurso livre do entrevistado frente ao questionamento, elencando o que por ela foi vivido e pensado, tendo assim a forte presença do “eu” (BARDIN, 2016). A entrevista, para Pires (2014) também é “um instrumento privilegiado para denunciar, de dentro, os preconceitos sociais, as práticas discriminatórias ou de exclusão” (POUPART, 2014, p. 220), pois permite uma exploração em profundidade.

As entrevistas foram conduzidas com uma amostra de indivíduos formada a partir do questionário. Ocorreram através de vídeo-chamadas individualmente e foram gravadas com autorização dos participantes. O roteiro (ver Apêndice B) seguiu os princípios das entrevistas semiestruturadas com base no disposto por Gil (2021) e Pires (2014), bem como visou elucidar respostas aos objetivos propostos.

O roteiro de entrevista foi dividido em três partes. A primeira com objetivo de trazer à tona como o mercado vem sendo percebido ao longo do tempo. A segunda, explorou as experiências pessoais dos indivíduos e os conflitos entre a sexualidade e o trabalho. E a terceira e última parte, buscou a percepção dos entrevistados quanto à existências ou não de políticas de gestão da diversidade nas organizações em que atuam.

Dos 36 indivíduos que demonstraram interesse em participar, realizou-se uma filtragem baseada na definição do público-alvo (rever seção 4.1). Logo, foram excluídos os respondentes que se identificaram como heterossexuais, os que não estavam trabalhando na época e os não residentes no Brasil. Também se optou por excluir todos aqueles que possuíam ou possuíram proximidade com o pesquisador-autor. Após as exclusões, obteve-se trinta e sete (37) potenciais entrevistados e todos foram contatados por meio do endereço eletrônico (*e-mail*) e/ou telefone informados no questionário. Assim, foram obtidas 15 entrevistas ao final do estudo, visto que os demais não responderam ou não foi possível marcar a entrevista.

As entrevistas foram conduzidas nos meses de julho e agosto de 2021, totalizando quinze (15) entrevistados, sendo:

Tabela 2 - Identificação dos entrevistados¹⁷

Código	Descrição
E1	Homem, 31 anos, branco/latino, demissexual, trabalhador em organização pública no estado do Maranhão com superior completo, sem experiência em cargo de liderança/gerencial.
E2	Mulher, 30 anos, branca, lésbica, trabalhadora em organização privada no estado do Rio Grande do Sul com pós-graduação, com experiência em cargo de liderança/gerencial.
E3	Homem, 32 anos, branco, gay, trabalhador em organização privada no estado de São Paulo com superior completo, com experiência em cargo de liderança/gerencial.
E4	Homem, 20 anos, branco, gay, trabalhador em organização privada no estado de São Paulo com pós-graduação, sem experiência em cargo de liderança/gerencial.
E5	Mulher, 18 anos, branca, lésbica, trabalhadora em organização privada no estado de São Paulo com superior incompleto, sem experiência em cargo de liderança/gerencial.
E6	Homem, 42 anos, branco, gay, trabalhador em organização privada no estado do Rio Grande do Sul com pós-graduação, com experiência em cargo de liderança/gerencial.
E7	Homem, 34 anos, branco, gay, trabalhador em organização pública no estado do Rio de Janeiro com pós-graduação, com experiência em cargo de liderança/gerencial.
E8	Homem, 25 anos, branco, gay, trabalhador em organização pública no estado do Rio Grande do Sul com superior incompleto, sem experiência em cargo de liderança/gerencial.
E9	Homem, 32 anos, branco, gay, trabalhador em organização privada no estado de Minas Gerais com superior completo, com experiência em cargo de liderança/gerencial.
E10	Homem, 31 anos, branco, gay, trabalhador em organização privada no estado de São Paulo com pós-graduação, com experiência em cargo de liderança/gerencial.
E11	Homem, 34 anos, negro, gay, trabalhador em organização privada no estado de São Paulo com pós-graduação, com experiência em cargo de liderança/gerencial.
E12	Homem, 26 anos, negro, bissexual, trabalhador em organização privada no estado de São Paulo com superior completo, sem experiência em cargo de liderança/gerencial.
E13	Homem, 26 anos, negro, gay, trabalhador em organização privada no estado de São Paulo com pós-graduação, sem experiência em cargo de liderança/gerencial.
E14	Homem, 38 anos, branco, gay, trabalhador autônomo no estado do Rio Grande do Sul com ensino médio, com experiência em cargo de liderança/gerencial.
E15	Transexual masculino não binário, 39 anos, branco, trabalhador em organização pública no estado de São Paulo com ensino médio completo, com experiência em cargo de liderança/gerencial.

Fonte: dados de pesquisa.

¹⁷ No presente trabalho, optou-se pela auto-identificação étnica dos entrevistados, que foi questionada durante a entrevista.

5 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS COLETADOS

Nesta seção, em um primeiro momento, é explanado a problemática entre os objetivos metodológicos iniciais propostos e o grupo entrevistado. Após, são detalhadas as ferramentas de análise adotadas para compreensão dos resultados obtidos.

5.1 A diversidade entre os entrevistados

Após o levantamento do referencial teórico e tendo como foco as pesquisas antecessoras (também denominadas de pesquisas-base) percebeu-se que: a) havia um baixo número de entrevistados e b) as entrevistas se restringiam a homens gays e mulheres lésbicas. Para que a diversidade dos entrevistados fosse ampliada, optou-se pela utilização de um questionário prévio a fim de se formar um grupo de entrevistados que superasse tais limitações. O questionário se provou eficaz nesta tarefa, visto que uma grande diversidade de respondentes pode ser observada. Todavia, ao percorrer o caminho entre o questionário-prévio e as entrevistas, ocorreu um fenômeno de perda de diversidade, resultando em um grupo bastante semelhante as pesquisas-base: entre 9 e 15 entrevistados limitados a homens gays e mulheres lésbicas (MARTINS; VACLAVIK; ANTUNES, 2017; FERREIRA, 2007; CARVALHO, 2017). Alguns avanços, entretanto, foram observados, como a expansão territorial da pesquisa, fruto do modelo de pesquisa via mecanismos on-line que possibilitam realizar entrevistas com pessoas de outros estados brasileiros.

5.2 Análise das entrevistas

As entrevistas foram realizadas em profundidade, logo o objetivo da mesma foi “desenvolver uma compreensão sobre o mundo do respondente” (ROESCH, 1999, p. 159). Desta forma, optou-se por proceder com a análise interpretativa do material das entrevistas à luz do referencial teórico apresentado, retirando o foco do indivíduo em si e voltando-se aos padrões recorrentes do grupo entrevistado como um todo. Isso porque “os repertórios não se originam do indivíduo, mas são resultados do meio cultural e histórico do grupo e são também comunicados socialmente” (ROESCH, 1999, p. 173). Por fim, as entrevistas não são unidades isola-

das, e sim, formam um conjunto que exemplifica de forma mais genérica, as práticas organizacionais ao se perceber semelhanças entre os discursos individuais.

Carvalho (2017) então resume as etapas de análise das entrevistas sob a proposta de Roesch (1999), seguindo uma sequência de processos: analisar e ler os relatos, analisar a entrevista, formular conceitos que representam trechos da entrevista, elaborar uma categorização desses conceitos que representam o mesmo fenômeno; buscar padrões nos casos analisados, relacionar os padrões com os elementos teóricos e por fim, procurar levantar hipóteses para futuros estudos.

A tabela a seguir demonstra quais elementos foram utilizados para investigar os objetivos específicos (rever seção 3.2) propostos e as perguntas relacionadas (ver Apêndice B).

Tabela 3 - Relação entre objetivos e aspectos levantados durante as entrevistas

Objetivo	Descrição	Questão
A	Experiências de preconceitos sofridos dentro da organização (incluindo processo seletivo).	2; 5; 6; 15
B	Percepção da diversidade em cargos de liderança e nível de promoções recebidas.	10 14;
C	Processos seletivos nos quais o indivíduo participou e do mercado de trabalho no geral.	4; 6; 17
D	Relações criadas entre colegas de trabalho e cargos de liderança - amizades e conflitos.	5; 6; 12;
E	Elementos subjetivos/simbólicos percebidos - a aceitabilidade do indivíduo na organização.	7; 8; 9; 13; 14
F	Percepção de políticas formais na organização (incluindo no processo seletivo).	7; 8; 9; 14; 16

Fonte: o autor, 2021.

Em adição a tabela, as perguntas iniciais 1, 2 e 3 tiveram como foco estabelecer a relação entre entrevistador e entrevistado, investigando o histórico de vida anterior ao ingresso no mercado de trabalho.

6 RESULTADOS

Conforme as entrevistas foram decorrendo, foi possível perceber determinados padrões nas falas dos entrevistados, o que indicou uma similaridade nas percepções. À luz do referencial já exposto, o presente trabalho disserta sobre esses padrões, aqui apresentados.

6.1 Percepções dos entrevistados acerca das vivências no trabalho

Nesta seção são discutidas as principais percepções apuradas acerca das vivências no trabalho. Inclui-se aqui, desde as percepções iniciais, como o processo seletivo e o ingresso na organização, bem como a ideia de diversidade percebida e os preconceitos vivenciados.

Como afirmado por Oliveira (2011), a soma de percepções leva a compreensão de uma totalidade, sendo assim, não se trataria de um relativismo, e sim de uma realidade concreta. A realidade então é compreendida através da percepção dos entrevistados. Há, no percorrer da trajetória profissional, uma mudança nessa percepção, que geralmente inicia com um sentimento de incerteza, que está ligado às perspectivas ao ingressar na empresa. E04 e E03 relatam esse sentimento.

É esse o medo que eu tenho, do que eles vão pensar de mim, do que eles vão fazer, [...] se vão me tratar mal ou não vão me tratar mal lá dentro (E04).

Será que lá eu vou ser livre para ser eu mesmo o tempo todo? (E03)

Surge então um estado de observação por parte do indivíduo a fim de avaliar se é seguro revelar sua sexualidade. Laurini e Santos (2021) denominam de “saída do armário” no trabalho. Essas percepções partem de aspectos informais, que acabam por afetar o bem-estar psicológico do indivíduo (CHUNG, 2001). É comum, como relata E03, que a sexualidade seja mantida em segredo, ou pelo menos, não verbalizada nesse momento inicial de leitura do ambiente. A manutenção do segredo, ou seja, de não revelar a sexualidade, se dá pela percepção de um ambiente hostil (FERREIRA, 2007), que pode ter origem em comentários diretos e indiretos de colegas, de chefias, de imagens veiculadas, de artefatos organizacionais e que transmitem a aceitabilidade ou não do ambiente. Um exemplo é relatado

pela E05, uma mulher bissexual, que cita o comentário de uma colega de trabalho após ter cortado o cabelo:

Nossa tá tão feinho, parece homem (E05).

Mesmo que o comentário não expressasse um preconceito com a sexualidade em si, ele transmitiu à entrevistada a sensação de que o diferente não é aceito, ou seja, havia na fala da pessoa que proferiu esse comentário uma ideia de mulher, de feminino, e essa ideia estava vinculada ao cabelo longo. A entrevistada ao cortar o cabelo foi de encontro à essa ideia e percebeu um ambiente hostil. Ocorre também, que o indivíduo acaba não percebendo o preconceito, ou ache que aquilo faz parte de uma brincadeira dos colegas. Frente à necessidade de ser aceito, acaba aceitando aquilo, mas com o tempo percebe que foi vítima de preconceito pela sua sexualidade.

Trocavam pronomes e eu não percebia. Na época eu achava que era uma brincadeira, e hoje eu vejo que era uma forma de preconceito [...]. Não é porque você não percebe que não aconteceu e naquela época eu não percebia (E12).

Já E09 relata que presenciou uma situação de preconceito aberto, ou seja, não velado como apontado por Chung (2001) e Padrenosso (2019), antes dos colegas de trabalho saberem sobre a sua sexualidade.

Nos três primeiros meses que eu tava lá, a gente participou de um [treinamento *on-line* em que um instrutor foi entrevistado]. Durante o café, um instrutor [colega] chegou a comentar: “o cara todo cheio de trejeito, com certeza é viado, um absurdo professor do [nome da organização] ser *gay*”. Eu esperei que alguém reagisse, falasse alguma coisa [contra essa pessoa], e ninguém falou nada (E09).

Desta forma, essa percepção de hostilidade do ambiente, como apontado por Ferreira (2007) leva à ideia de que a sexualidade deve ser ocultada, como relatado pelos entrevistados.

Eu via o quanto as minhas questões da sexualidade tinham que ser escondidas (E13).

Eu acho que não vou conseguir expor muito a minha vida aqui também. Eu não vou conseguir chegar e compartilhar as coisas como todo mundo faz (E09).

Eu inclusive menti no psicotécnico, disse que tinha namorado. No meu início eu fiquei muito recluso, no armário. A coisa foi evoluindo, daí o namorado virou a pessoa com quem me relacionava. A gente bota uma neutralidade na história (E15).

Eu ainda sinto muito medo no mercado de trabalho por causa da minha homossexualidade. Às vezes eu até atribuo, se eu perdi uma vaga, é por causa disso (E04).

No trabalho ainda tinha aquela questão de ser mais discreto [...]. Eu via o quanto as minhas questões da sexualidade tinham que ser escondidas. [...]. Eu sabia que isso impactaria da minha carreira, eu tinha certeza (E10).

É válido ressaltar o uso da expressão “expor muito a minha vida”, ao contrário de “expor minha sexualidade”. Isso corrobora com a pesquisa de Day e Schoenrade (1997) que afirma que a sexualidade e sua vivência são partes importantes da vida dos indivíduos, e, quando não podem ser compartilhadas, afetam negativamente a satisfação no trabalho.

A percepção também pode ser fruto do não dito (OLIVEIRA, 2011), e neste aspecto inclui-se a diversidade (no sentido mais amplo da palavra) notada nos colegas de trabalho. É percebido, pelos relatos dos entrevistados, que ambientes com mulheres em cargos de liderança, promovem uma sensação de maior aceitação e, por consequência, de maior segurança.

É uma empresa muito fofa por isso, só mulheres são cargos de liderança. Eu fico muito feliz (E04).

Minha chefe é uma mulher, então tive um pouco mais de tranquilidade com isso [...]. Minhas relações com as figuras femininas geralmente eram muito mais tranquilas (E09).

Teve uma mudança geral na gestão, desde o topo, até os níveis mais baixos. [...] A gente chegou a ter na empresa uma gestão formada por 70% de mulheres (E12).

A maioria das pessoas da equipe são mulheres, acho que isso tem influência [na aceitação] (E01).

Este fato pode ser explicado pela identificação entre diversidades. Como afirmam Eccel e Flores-Pereira (2008), mulheres também compõem um grupo de diversidade, sendo que as lutas LGBTQIA+, como dito por Hunt e Rayside (2000) surgem dos movimentos feministas. Havia assim um ideal de masculinidade que não representavam as mulheres,

mas que também não representava os homens homossexuais, mas que dava aos homens heterossexuais um lócus social muito superior aos demais grupos (. E15 relata observar que homens *gays* efeminados são alocados em trabalhos tidos historicamente como ocupados por mulheres, como serviços de hotelaria e cozinha. Já os homens *gays*, que performam o ideal de masculinidade, ocupam posições de maior prestígio organizacional. Como trazido por Eccel e Saraiva (2015), a passividade e os comportamentos afeminados fazem parte de uma masculinidade tida como subordinada, e não dominante. Esse pensamento é reforçado pelo relato de E02.

Todos os homens gays brancos cisgênero que eu vi na [organização] até hoje e performam esse padrão que a sociedade diz “esse aí pode”, tá tranquilo. Eles estão dentro. [...] Onde é que aparecem os afeminados: na hotelaria [...] arrumando cama, na cozinha. São atividades que são majoritariamente de mulheres (E15).

Dentro do movimento político havia uma desvalorização do que era mais próximo do feminino ou do movimento LGBT (E02).

As ideias de masculinidade no ambiente também levam a percepções por parte dos entrevistados. Ambientes mais masculinos acabam sendo mais machistas, e por consequência, são percebidos pelas pessoas LGBTQIA+ entrevistadas como inseguras.

O que mais me incomodou é quando eu estava em grupos, entre homens, e havia piadas internas com as mulheres da empresa[...]. Piadas de cunho sexual [...]. Era uma agência de eventos de uma galera hétero, eu já sentia um ambiente de uma galera hétero, a gente tinha uma boa comunicação e tudo o mais, mas umas poucas vezes que eu precisei fazer presencial, tinha aquele clima meio tenso assim, das piadinhas, das coisinhas, que acabam deixando a gente meio acuado. Inclusive me afastava de eu ser eu mesmo, se até então eu não tinha falado nada, depois das piadinhas, é que eu não ia falar mais nada (E03).

Aquela estrutura super machista, aquilo me assusta bastante [...]. Eu querendo fugir desse espaço mais masculino da coisa, mais machista [sobre ambiente de trabalho]. Eram homens que na minha frente não falavam nada em relação a minha sexualidade, mas eu ouvia piada racista, piada misógina, machista. Se eles falam aquilo quando eu estava perto, eu imaginava que eles falavam [sobre mim quando eu não estava] (E09).

É a pessoa [homem] heterossexual que te põe esse medo. Que tem aquela premissa que a pessoa *gay* não vai conseguir fazer nada, não é para estar ali (E04).

Essas percepções se estendem a outros fatores, principalmente a representatividade em outros aspectos, como gênero, raça, etnia e condição socioeconômica dos cargos de liderança. Ely (1994) observou uma clara mudança de percepção quando mulheres se sentiam representadas em cargos de liderança, o que pode ser observado também nas falas dos entrevistados, que relatam a falta de representatividade de negros, mulheres e homossexuais em cargos de liderança. A questão da negritude nas organizações foi bastante evidenciada.

Tem negros, mas nenhum negro em cargo de liderança. [...] se eu te falar que nunca trabalhei com outra pessoa *gay* é verdade (E04).

Na questão de pessoas negras, eu acho que ainda falta um pouco, olhando assim, nós temos, mas você vê que em cargos de liderança não é comum, e a mesma coisa das pessoas LGBT. A questão das mulheres eu acho que está bem balanceada, a minha chefe mesmo está um dos cargos mais altos. É uma mulher branca, heterossexual. De dez chefes, tem um homem negro, e é o único. Você vê aquela sala cheia e fica assim “meu Deus, só gente branca” (E05).

Acho que eu não tenho nenhum chefe *gay*, nem aqui nem em São Paulo, mas tenho colegas. A representatividade é grande, eu acho que não tem em nível de chefia. [...] Esse é um problema maior do que a representatividade LGBTQIA+. Tem bastante mulher na redação, mas não tem mulher em cargo de chefia. Isso é até um motivo de crítica interna que a gente faz. E negros também não tem na redação (E06).

Tinha apenas uma mulher como instrutora, o resto era tudo homem. Eu tinha um pouco de receio nesse sentido (E09).

Pouquíssimas pessoas negras, nenhuma em cargo de chefia, nenhuma. LGBT da sigla, só pessoas cisgênero também, e a maioria *gay* [homens] (E13).

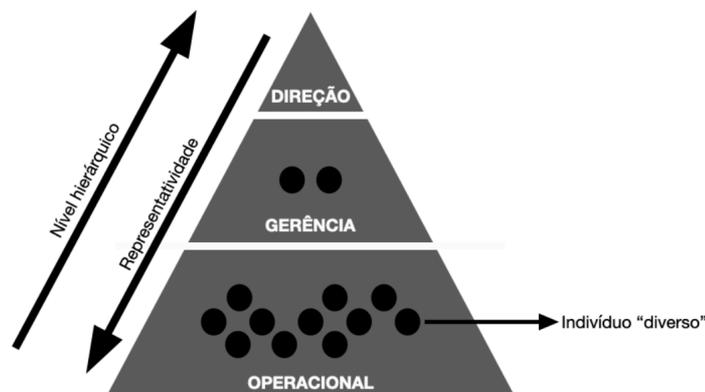
É uma instituição de pessoas brancas, ponto. Na minha regional que eram cinquenta pessoas, tinha uma mulher negra. Eu era o único homossexual de cargo de liderança, ponto. No máximo eu tinha acima de mim gestoras mulheres, brancas. [...] Falava-se as palavras bonitas, “viva a diversidade, respiramos todo mundo”, mas não se via isso. Quando eu via minha carreira, olhava para cima, eu via o mesmo padrão de pessoas, o mesmo modo de falar. Eu não tenho a voz mais grossa do mundo. Eu não tenho o jeito de falar mais “machinho” (E10).

Negro vai estar nos serviços mais pesados e simples: caldeiraria, mecânica, montador de andaime, soldador [...] Se tu olhar onde eu trabalho [...] eu nunca vi um negro no meu andar (E15).

Empresa majoritariamente branca, que tem um percentual muito pequeno de pessoas negras (E03).

Esses diversos relatos evidenciam um retrato da diversidade inserida nas organizações (e esquematizada pela figura 4). Eles também ilustram um sentimento de medo oriundo dessa configuração, como o relato do E09, e até mesmo de uma percepção de impossibilidade de crescimento dentro da organização, como o E13. Em suma, esses relatos evidenciam de forma clara as “restrições de oportunidades no que se refere à ascensão de carreira e crescimento profissional” (FERREIRA, 2007, p. 109) e fazem parte dos limites organizacionais quanto à diversidade. A figura abaixo é uma representação gráfica construída a partir dos relatos dos entrevistados ao serem questionados sobre como percebiam a diversidade, no sentido mais amplo da palavra. A representatividade está concentrada entre os cargos operacionais, encontrando alguns ecos em cargos gerenciais, mas que não é mais percebida nos níveis mais altos (direção). Logo, entre as organizações onde atuam os entrevistados, é possível criar uma relação inversa entre nível hierárquico e representatividade: quanto maior o nível hierárquico, menor a representatividade percebida. Há ainda, empresas que nem mesmo no nível operacional apresentam um grupo de colaboradores diversos.

Figura 4 - Relação entre hierarquia e diversidade



Fonte: elaborado pelo autor.

6.2 Limites organizacionais

Para alguns entrevistados, a falta de representatividade pode ser um motor propulsor, criando um desejo de pioneirismo, uma motivação, como no caso de E05 e E15. Todavia, a maioria, conforme os relatos citados, apresenta uma percepção de que a falta de diversidade afeta inclusive suas perspectivas de crescimento dentro das organizações.

Isso me motiva mais ainda, porque se não tem ninguém assim, que eu seja essa primeira. Se não tem, tem que começar a ter (E05).

Eu adoro o meu trabalho [...]. Eu gosto muito do que eu faço. Tenho vontade, eu tenho motivação para fazer [...]. Alguém tem que lutar dentro do sistema para mudar o sistema (E15).

Como aponta Barbosa (2020) e fica evidente pelos relatos ao invocarem certas características como ter ou não trejeitos e o tom da voz, que o preconceito vivido por pessoas em que a identidade de gênero condizente com o gênero/sexo biológico é diferente da vivência por aqueles em que esses aspectos divergem, independente da orientação sexual. Dos 15 entrevistados, apenas um deles é trans (não se identifica com o sexo biológico do nascimento), sendo os demais cisgêneros (se identificam com o sexo biológico do nascimento). Dentre os entrevistados cis, nenhum deles relatou já ter trabalhado com pessoas trans. Já E15, que se identifica como trans, tem conhecimento de outras pessoas trans na organização, mas nunca trabalhou com estas diretamente. A falta de representatividade dentro das organizações cria uma barreira para que as pessoas sejam elas mesmas. Isso resulta em um sofrimento psicológico e até um desejo de deixar a organização (DAY; SCHOENRADE, 1997) em busca de ser fiel consigo mesmo.

Sabe o que acontece muito, eu conheço várias pessoas trans que saíram da [organização] para saírem do armário. (E15).

O trecho acima ilustra exatamente os achados de Day e Schoenrade (1997), resultando na perda de talentos pela organização, mesmo que a diversidade seja citada com uma força organizacional (COX, 1994, *apud* FLEURY, 2000). O preconceito por parte dos membros da organização, principalmente aqueles com poder decisório, pode levar à perda de promoções e até mesmo demissão dos indivíduos (PADRENOSSO, 2019). Existe, por outro lado, uma ideia de segurança quando essas pessoas ocupam cargos em empresas públicas.

Esse perigo de você perder o emprego caso desagrade é uma coisa muito problemática para você tomar várias decisões. [...] eu não tive a mesma desenvoltura trabalhando em um cargo comissionado que eu tenho trabalho [nessa organização como concursado]. Eu posso fazer qualquer coisa que se eles não gostarem, é culpa deles. Nesse aspecto eu acho que é empoderado (E07).

Meu perfil é delicado para trabalhar em uma empresa privada [...] Daí quando resolvi sair do armário como pessoa trans, teve a segunda onda de problema [...] Eu comecei a sofrer alguns tipos de boicotes profissionais, “ah não vamos chamar ele”, a questão da aparência mudou (E15).

A estabilidade no cargo público, porém, não evita retaliações. Conforme relatado por E15, isso ocorreu em perdas de oportunidades em promoções. O mesmo pode ser percebido em organizações privadas, conforme a Figura 4. Pessoas diversas conseguem ingressar nas organizações, mas dentro delas não conseguem ser promovidas. Para E10, essas barreiras estão relacionadas com a cultura organizacional: na sua vivência, o pensamento do fundador (diretor) ecoava por toda a empresa, fazendo com que ela nem mesmo precisasse de uma política de diversidade.

O fundador criou essa empresa com a cultura de seja você mesmo. Não existia uma política de diversidade, porque nunca se precisou (E10).

Thomas já afirmava, em seu trabalho publicado em 1990, que era necessário que a diversidade fosse um componente da cultura organizacional. No caso da empresa relatada por E10, a alta direção em si não era diversa, mas a base, sim. A cultura da organização não apresentava barreiras percebidas, e o sistema de promoções priorizava a promoção das pessoas que já faziam parte dela.

As pessoas eram promovidas por carreira. Como a base estava muito diversa, em algum momento isso ia mudar. [sobre os diretores serem homens brancos heterossexuais com idades entre 35 e 40 anos] (E10).

Através dos relatos de E10, é possível entender que uma organização que lida com a diversidade de forma natural, cuja cultura não diferencia pessoas pelos que elas são, mas pelo trabalho que fazem, cria um sentimento de aceitação. E10 conclui esse pensamento da seguinte forma.

Quem eu sou, o que eu sou, não tem nada a ver com a minha capacidade profissional. Me ajudou a me posicionar como profissional homossexual, não tem relação, você pode ser os dois (E10).

Outro limite organizacional percebido é a dificuldade de comunicar aos funcionários que atitudes preconceituosas podem resultar em consequências. Tanto E11, quanto E15, ao descreverem momentos em que recorrem à organização quando passaram por momentos de preconceito, transmitem uma ideia de que as pessoas punidas não esperavam por aquilo. No caso de E15, ele sente que a punição foi fundamental para redução das agressões por outros colegas, agora conscientes que poderiam receber advertências ou outras punições.

E daí uma pessoa começa a fazer insinuações de que você só está naquela função porque você é aquela cota que tem que ter na empresa. [...] Seu trabalho só é bom porque você é homossexual, porque se você fosse hétero, seu trabalho seria ótimo. A pessoa começou a fazer insinuações. Daí você vira para o seu superior e fala “meu amigo, vai deixar isso até quando?”. Daí a pessoa toma uma advertência, da outra advertência, para pôr um tempo, volta. Até que eu cheguei e falei “olha, a gente vai ter que resolver isso”. Eu vou ligar no 0800 da empresa e faço uma denúncia para você e pronto. Foi o que eu fiz. Liguei na central, fiz uma denúncia contra o indivíduo e ele foi mandado embora. Perguntaram se eu queria mover alguma ação contra ele [jurídica/legal] e eu disse que não, não tinha necessidade (E11).

O meu início foi bem traumático em alguns aspectos, alguns colegas fizeram um bolão, quem ia conseguir me arrumar. Eu sofri assédio, inclusive de superiores. Começou a ter esse fetiche em cima. Dois colegas eu denunciei. Essas sofreram algumas penalidades e daí passou, assim, continuei com a minha vida sem grandes problemas, até porque a notícia de que colegas foram punidos por esse tipo de atitude deixou as pessoas com mais medo (E15).

Frente a essas situações, as pessoas LGBTQIA+, se veem em uma bifurcação. De um lado, elas se revelam e ficam expostas ao preconceito e à violência, de outro, elas se escondem, passando por angústias e medo de serem expostas (FERREIRA, 2007). É nessa bifurcação, que como relatado por E15, alguns indivíduos escolhem um terceiro caminho: o de deixar a organização. Para E11, esse foi o caminho escolhido quando o preconceito sofrido foi oriundo de um superior - membro do conselho deliberativo da organização. O entrevistado E07 também optou por não denunciar sua superiora, mesmo que essa já tivesse recebido outras denúncias de assédio moral. Assim como E11, ele preferiu deixar a organização, voltando posteriormente quando a superiora em questão foi transferida para outra cidade.

Eu não cheguei a denunciá-la, mas ela já recebeu outras denúncias por assédio moral (E07).

Ele fazia parte de um conselho deliberativo. Ele começou a me perseguir pelo fato de que ele disse que descobriu que eu era LGBT. [...] Daí ele começou a perseguir, perseguir, só ponto de falar assim: “imagina o que os outros vão falar de ter a imagem dele ligado a gente”. Aí quer saber de uma coisa, eu não tô aqui para ficar sendo exposto dessa forma, [...] daí eu falei: “quer saber, eu vou seguir o meu rumo”. E foi onde eu me desliguei e fui para outro lugar (E11).

O mesmo entrevistado (E11), quando submetido a uma situação de assédio proveniente de um colega, o denunciou, optou por deixar a organização quando esse assédio foi praticado por um superior. É possível supor que se por um lado a organização é capaz de comunicar que seus colaboradores podem denunciar abusos, ela ainda falha ao comunicar que qualquer pessoa pode e deve ser denunciada, inclusive superiores.

Percebe-se também, que na ausência de políticas formais de gestão de diversidade, ou mesmo na existência de algumas, muitas empresas apresentam dificuldades, conforme relatado pelos entrevistados, de comunicar seu posicionamento para as pessoas que estão fora da organização. Freitas (2020) ao descrever, com base no Instituto Ethos, as etapas para implementação da gestão da diversidade, não cita a promoção das ações para o exterior da organização. Essa falta de comunicação pode acarretar a baixa inscrição de pessoas LGBTQIA+ nos processos seletivos, por temerem não serem aceitos.

Eu me sinto acolhido porque eu conheço quem está lá dentro, mas as pessoas de fora não têm essa visão. Achem sim que aquele é um lugar preconceituoso, que eles não vão aceitar quem realmente são. [...] Olhando de fora para dentro, não é um lugar convidativo (E08).

Não havia um discurso claro [sobre a empresa ser aberta a diversidade nos processos seletivos]. Inclusive a gente teve feedback de pessoas que não participaram do processo seletivo da empresa por não ter esse discurso claro. [...] Pessoas que estão saindo das faculdades já querem empresas que tratam sobre diversidade, e se o processo seletivo não trata isso, leva elas a desistência. Teve uns 3, 4 feedbacks, só entre os LGBTs que falaram que tinham amigos que não participaram do processo porque não tinha nada (E03).

Eu percebo que é mais uma comunicação interna mesmo, quando eu entrei, eles disseram “olha, nós temos um centro de diversidade, a gente tem tal número se alguém for discriminado, você pode ligar” (E05).

6.3 Importância das relações sociais

O que pode explicar o bem-estar de pessoas LGBTQIA+ em organizações que não possuem políticas formais de gestão da diversidade, é as relações formadas entre os indivíduos. Através de um estado de observação do ambiente, para avaliar se é seguro revelar a sexualidade (LAURINI; SANTOS, 2021), o indivíduo busca entre os colegas, um amigo.

A gente tem o *onboarding* [integração e adaptação] dos *gays*. O *onboarding* dos *gays* se resume na gente analisar o ambiente. Então por uma semana, por duas, às vezes por um mês, às vezes o tempo todo, você vai perceber se você pode falar de você mesmo, se você pode passar [as suas redes sociais], e daí você não é você mesmo na primeira semana. Você é alguém escondendo quem você é. Depois, quando você encontra alguém que você se sente à vontade, [...] daí você vai se abrindo. Quando não encontra, as pessoas acabam se fechando. Tem pessoas que no trabalho nem sabem quem elas são. Nesse caso também foi a mesma coisa, passei um tempo assim bem quietinho na minha (E03).

Essa busca por um amigo ao ingressar na organização, também vem da necessidade de encontrar alguém que o compreenda e com quem se possa contar parte da vida privada (E05), visto que isso estabelece um vínculo de confiança (DAY; SCHOENRADE, 1997).

Eu prefiro não ficar expondo muitas coisas [da vida particular] para não afetar o ambiente de trabalho. [...] Tem pessoas que eu me limito mais ao superficial. [Porém] tem um moço que a gente é muito parceiro. Ele fala umas coisas para mim e eu falo umas coisas para ele. Temos uma ligação forte [de amizade] (E05).

A descoberta da sexualidade traz diversas dúvidas ao indivíduo, o qual em um primeiro momento precisa se entender e depois precisa ser entendido pela sociedade e pelos colegas de trabalho. A E05, que é bissexual, contou que nunca teve sua questão sexual comentada, apenas um dos colegas, mais velho, afirmou não compreender o que significava ela ser bissexual. A falta de compreensão acerca da sexualidade surgiu também no relato do E01, este demisssexual.

Eu não entendia muito bem [...] a gente sempre fica naquele padrão heteronormativo, você é uma menina, você só gosta de meninos (E05).

A gente entende e ao mesmo não entende [...] foi muito difícil, eu acho que eu não conseguia me enquadrar em nada, não conseguia me perceber em alguma coisa específica. Daí eu comecei a ler, e

percebi que tinha alguma coisa que não era necessariamente físico, era muito mais uma questão do vínculo, do que as questões físicas. Daí acabei vendo um texto, alguma coisa, e comecei a achar que eu era isso (E01).

Antes mesmo do medo de assumirem sua sexualidade no ambiente de trabalho (LAURINI; SANTOS, 2021), existe um medo de assumirem sua sexualidade para si mesmos. Esse medo, como relatado por E03, está ligado ao processo de opressão parental acerca da sexualidade.

Eu era privado de ser eu mesmo [...] ‘não tenha esses trejeitos, não brinque com esses brinquedos, não faça isso, não ande com meninas’. Eu não sabia a minha sexualidade até minha adolescência quando eu fui me descobrindo. [...] eu me isolei muito nesse processo da adolescência, eu não consegui me abrir com ninguém [...]. Ninguém falava sobre o assunto (E03).

Os entrevistados, em sua maioria, relataram conflitos familiares quando se assumiram para as suas famílias, demonstrando um preconceito social. E03 fala que isso também refletia um medo de seus pais com seu futuro no mercado de trabalho.

Minha família não acredita que sendo eu mesmo eu conseguiria chegar a lugares e posições e hoje, eu sendo eu mesmo, estou num cargo [de coordenador]. [...] Na cabeça deles, se eu fosse eu mesmo, eu não teria aceitação no mundo (E03).

Para E02, o fato de se assumir para a família e ser aceita foi fator decisivo para escolher que não aceitaria mais se esconder. Neste caso, o fato da boa recepção da família orientou suas decisões profissionais, na busca de um local em que pudesse ser ela mesma. Todavia, um outro fato também chama atenção em seu discurso: E02 argumenta que “ser muito competente” é um dos fatores que faz com que ela seja aceita, o que corrobora com as ideias de Pereira e Hanashiro (2007) acerca da gestão da diversidade com base na dissolução das diferenças.

Eu decidi para a minha vida, dentro de todos os meus privilégios [...] eu decidi para a minha vida que eu não ia me frustrar em voltar para dentro do armário em outros ambientes. Se eu conseguisse tratar, que é como eu trato, com naturalidade um relacionamento LGBT, como um relacionamento de qualquer outra pessoa, as pessoas iam derrubar alguns tabus delas na convivência comigo, se elas tivessem algum tipo de preconceito. Então eu nunca cogitei em voltar para o armário em outros ambientes. Claro que na rua, tenho que prezar pela minha vida. [...] No ambiente de trabalho eu nunca precisei e nunca quis. Em relação a relacionamentos entre mulheres

e eu ser muito competente, eu nunca tive nenhuma dificuldade no ambiente de trabalho. E elas me ouvirem falar minha namorada (eu não gosto do termo companheiro, companheiro é companheiro partidário - a palavra namorado ou namorada não é uma exclusividade heterossexual). Minha namorada, se eu pudesse eu a levava nos ambientes. Sempre tratei como se fosse qualquer outro tipo de relacionamento, então eu nunca voltei para dentro do armário (E02).

Superados os desafios na esfera familiar privada, os entrevistados se deparam com as dificuldades de ingresso no ambiente profissional (PADRENOSSO, 2019). Como os preconceitos podem adquirir um caráter muito mais velado no ambiente de trabalho (CHUNG, 2001; PADRENOSSO, 2019), se torna delicado atribuir à sexualidade o determinante na escolha de um candidato no processo seletivo, o que não exclui essa possibilidade, ao menos no pensamento da pessoa LGBTQIA+.

Eu ainda sinto muito medo no mercado de trabalho por causa da minha homossexualidade. Às vezes eu até atribuo, se eu perdi uma vaga, é por causa disso (E04).

Em outro momento, o mesmo entrevistado afirmou acreditar que, às vezes, tenta esconder sua sexualidade no momento da entrevista, performando uma expressão de gênero mais masculina (CARDOSO; ROCHA, 2020). A mesma mudança, de adotar uma expressão de gênero mais masculina ou mais feminina, pode ser percebido no relato de E03 ao contar como é sua relação com um colega distante, na qual não tem intimidade, e com a sua equipe, cuja convivência é diária.

Ele falava muito um linguajar bem hétero, “mano”, “bom dia mano”. [...] O engraçado era que com ele que tava no Rio de Janeiro eu falava “bom dia mano” [engrossando a voz] e para o meu time que já me conhecia eu chegava “e aí gente” [afinando a voz]. Eu tinha muito mais liberdade com os que estavam comigo, porque eram pessoas que já tinham me conhecido, porque foram super abertos desde o começo (E03).

O entrevistado E10 comentou que em seu processo seletivo foi perguntado sobre a família, momento na qual contou aos entrevistadores que era casado com um homem e que a entrevista seguiu normalmente. No caso de E06 e de E10, que ingressaram na empresa através de amigos, suas sexualidades já eram de conhecimento de todos. E06 salienta que basta alguém adicioná-lo nas redes sociais, que saberá que ele é casado com um homem.

Tu entras na empresa e alguém te adiciona no *Facebook*, já está tudo ali, a pessoa vê tudo (E06).

Todos os demais entrevistados não revelaram sua sexualidade nos processos seletivos explicitamente. Esconder a sexualidade durante o processo seletivo resulta em outro medo: revelar a sexualidade já dentro da organização e ocorrer o risco de sofrer retaliações, seja na forma de preconceitos, seja, na estagnação da carreira (não ser considerado para promoções).

É esse o medo que eu tenho, do que eles vão pensar de mim, do que eles vão fazer, [...] se vão me tratar mal ou não vão me tratar mal lá dentro (E04).

No começo a gente tinha uma relação tranquila, eu não conversava a respeito da minha vida pessoal com ninguém, nem com meu chefe, nem com a mulher dele, nem com meus colegas. [...] Eu não me sentia à vontade, eu sentia muito medo de não ser valorizado (E14).

Será que lá eu vou ser livre para ser eu mesmo o tempo todo? (E03)

É na busca de responder o questionamento feito por E03, que os círculos sociais criados dentro das organizações são fundamentais. Esses dão a confiança necessária, muitas vezes negada até mesmo no âmbito familiar, de ser “você mesmo”, se assumir a sexualidade no ambiente de trabalho. As organizações, nada mais são que micros sociedades. Se fora delas, as pessoas LGBTQIA+ buscam amizades que ocupem o espaço vazio deixado pela família, dentro das organizações ocorre o mesmo: uma busca por pertencimento. Se por um lado, Parreiras e Rezende (2020) afirmam que é papel da organização não só criar um ambiente de inserção, mas também de inclusão da diversidade dentro das organizações, por outro, percebe-se que as próprias pessoas e os laços sociais formados criam esse ambiente de pertencimento dos indivíduos. Isso então cria um ambiente de aceitação como E03 afirma no trecho abaixo.

Por ser um ambiente muito incrível, eu penso mil vezes antes de sair. [...] No mês do orgulho a gente estava vendo uma pesquisa de uma agência de fora que dizia que se manter no trabalho era muito mais pela aceitação do que por qualquer outro fator (E03).

Ainda assim, em alguns casos, é possível que ocorra uma espécie de segregação. Na busca por completa aceitação e compreensão, percebe-se a formação de grupos quase exclusivamente LGBTQIA+. Principalmente no ambiente acadêmico como relata E01.

Eu nunca tive problema. Por eu já ser LGBTQIA+, o convívio acaba sendo meio direcionado. É muito raro alguém que não seja, pelo menos no meu convívio (E01).

6.4 Gestão da diversidade

Apesar do tema ser abordado no referencial teórico sob à luz de diferentes teóricos (IRIGARAY; KADRI e QUINTELLA, 2018; FREITAS, 2020), este trabalho não se propõe em analisar as políticas de diversidade sob a ótica utilitarista, considerando os benefícios que ela pode trazer para organização, mas, sim, como essas práticas são percebidas pelos entrevistados. Todavia, é relevante o comentário de E03 que confere a abertura das empresas a pessoas LGBTQIA+ a busca pelo aumento da lucratividade. Em verdade, pesquisas apontam o aumento da eficiência organizacional através da gestão da diversidade (ROBINSON; DECHANT, 1997; MILLIKEN; MARTINS, 1996; SIMONS; PELLED; SMITH, 1999; FLEURY, 2000).

Quando é visto que o LGBT traz lucro, ele é inserido mais fácil, isso é visto no mercado e agora no mercado de trabalho (E03).

Para fazer valer os preceitos de inserção e aceitação, apesar de não ser uma exclusivamente aplicada na gestão da diversidade, os entrevistados citaram a existência de ferramentas, como a ouvidoria e o telefone para denúncias de assédio. Mesmo que a política de conduta não cite explicitamente ações de preconceito contra pessoas LGBTQIA+, essas foram enquadradas como assédio moral ou agressão verbal à colega de trabalho.

Liguei na central, fiz uma denúncia contra o indivíduo e ele foi mandado embora [...]. Na época eles não trabalhavam tanto com LGBTfobia. Era mais uma agressão verbal contra outro funcionário. E não era permitido isso. [Hoje] existem muitas políticas de conscientização dentro dos treinamentos (E11).

Tem um telefone em que você pode denunciar assédio sexual, assédio moral, qualquer coisa nesse sentido (E06).

Tem um número que se alguém sofrer qualquer tipo de discriminação você pode denunciar (E05).

Algumas empresas não só se preocupam com a existência de um canal de denúncias, como também aparentam ter mecanismos de suporte, seja através de discurso (E05) ou no oferecimento de algum serviço de suporte (E06).

Eles focam bastante nessa questão de “estamos aqui pra te acolher e te incluir” (E05).

Há acesso a psicólogo se precisar [...]. Tem uma preocupação geral com o bem-estar dos entrevistados que embarca a diversidade (E06).

Como apontado por Freitas (2020), a prática mais comum relatada pelos colaboradores ainda é a criação de grupos específicos para discussão acerca da diversidade, formado sempre pelos próprios colaboradores. Alguns desses grupos englobam não apenas questões ligadas a diversidade LGBTQIA+, como também participação de mulheres e negros na organização. Percebe-se que também é comum a ocorrência de ações sazonais, como E03 exemplifica, ao contar de uma reunião de funcionários LGBTQIA+ no mês do Orgulho LGBTQIA+.

Recentemente criaram um comitê de diversidade para discutir não só assuntos referentes ao público LGBTQIA +, mas a negritude e outras questões importantes de representatividade e diversidade (E06).

A empresa quer criar um modelo, quer criar um ambiente inclusivo [...]. A gente tem um *head* de diversidade e inclusão. A gente não tinha, a gente tinha um comitê onde as pessoas participam mensalmente em algumas reuniões, [...] mas não tinha nada muito firme, agora que a gente levantou essa liderança (E03).

...quando eu entrei, eles disseram “olha, nós temos um centro de diversidade, a gente tem tal número se alguém for discriminado, você pode ligar” (E05).

No mês do orgulho tivemos uma reunião dos LGBTs da empresa que se sentissem à vontade [a empresa tem cerca de 500 funcionários ao total], para contar casos e histórias, até casos engraçados que aconteceram dentro do trabalho. A gente pretende fazer outros encontros (E03).

No caso relatado por E03, essa comissão de diversidade ganhou maior destaque ao receber um profissional dedicado ao assunto. Por se tratar de uma empresa de consultoria,

esse investimento por parte dessa organização teve como intuito criar práticas que depois pudessem ser ofertadas aos clientes nas consultorias. Parte dessas ações também foram motivadas pelo mês do Orgulho LGBTQIA+. E05 conta que durante o mês do orgulho, a organização divulgou um questionário anônimo a fim de mensurar o quão era a empresa. Já E03 relata que alguns materiais foram criados, caracterizando a gestão da diversidade como algo formal dentro da organização. Esses materiais colaboram na criação de um senso de diversidade dentro da organização conforme comenta Freitas (2020).

Todo esse material criado no mês do orgulho se tornou como se fosse uma cartilha, inclusive ele tem um guia de empatia que criaram, que seria um guia de boas práticas e ele vai se somando a outros materiais que esse comitê vai criando (E03).

As práticas de gestão da diversidade também se estendem aos processos seletivos. Para E02, em um ambiente de aceitação, é necessário que o processo seletivo sirva como um filtro, identificando os perfis desejados. Em suma, em uma empresa com uma cultura organizacional que promove a diversidade, as pessoas selecionadas devem se identificar com essa cultura. Essa prática não só se alinha a um dos mandamentos da diversidade firmados por Irigaray, Kadri e Quintella (2018): a promoção de um ambiente saudável, como também promove uma percepção de segurança – essa fundamental como apontado na seção 6.1.

Nos processos seletivos a gente vai perguntando muito sobre o que a pessoa é, sobre o que pensa sobre ser, como ela lida com as situações. Nas entrevistas vai fazendo algumas perguntas direcionadas a isso. A pessoa precisa estar ciente que o ambiente tem que ser super confortável para todo mundo. [...] Todo mundo tem que saber conviver em harmonia e respeitar as diferenças uns dos outros (E02).

Tanto o modelo (FREITAS, 2020) quanto os mandamentos (IRIGAGAY; KADRI; QUINTELLA, 2018) da diversidade são pautados em ações que levam à promoção dessa. Assim, se antes o ambiente era responsável por levar as pessoas à manutenção do segredo (FERREIRA, 2007), a gestão da diversidade as convida a falar.

Eu nunca tinha trabalhado em algum lugar que tinha tratado tão abertamente sobre o assunto. De uma maneira bem legal, bem humana, preocupada com os colaboradores [...]. Fui convidado para uma roda de conversa que teve sobre o tema, isso foi bastante interessante porque a gente cresce ouvindo que a gente não pode ser a

gente mesmo e de repente uma empresa que diz “olha aqui, vem contar quem você é para todo mundo, a gente quer saber quem você é”. [...] Uma experiência sensacional. [...] Esse evento tinha umas 200 pessoas, foi quando souberam um pouco mais de mim, porque eu acho que muita gente não sabia. [...] Uma colega até falou que “sai do armário”, mas a vida do gay é um constante sair do armário. Hoje eu tô saindo do armário para 200 pessoas da empresa, a gente continua tendo que sair do armário e sair do armário, e sair do armário de novo (E03).

Tal como abordado ao final do item 6.2, algumas organizações não externam suas práticas de gestão de pessoas e, em alguns casos, nem mesmo as possuem. Algumas empresas optam por uma gestão da diversidade com base na dissolução das diferenças (PEREIRA; HANASHIRO, 2007). Neste caso, pode haver um ambiente livre de preconceito, por ser justamente indiferente a diversidade, mas que também é ausente de qualquer iniciativa em prol da diversidade, o que resulta em um baixo número de pessoas LGBTQIA+, como relata E04. Ignorar a diversidade, porém, pode levar as pessoas a não se assumirem, o que dá a falsa ideia de um ambiente sem preconceito – como o próprio E04 enfatiza ao dizer “difícil ter uma pessoa totalmente assumida”. Mesmo em ambientes acolhedores, como no caso de E08 que se sentia aceito e bem no ambiente de trabalho, não ter políticas deidas a pessoas LGBTQIA é apontado como uma falta.

Tem pouca diversidade pelo fato de ser uma empresa bem tradicional, é bem difícil ter uma pessoa totalmente assumida. Se ela é, ela é, não tem nenhum problema, mas não tem política nenhuma para sexualidade, para pessoas homossexuais (E04).

Senti falta de falarem sobre políticas LGBTQIA+. Não vi essa construção, esse caminho, no tempo que eu fiquei lá (E08).

O não avanço das políticas de gestão da diversidade é atribuída a diferentes fatores pelos entrevistados. Para E04, está no fato de existirem ainda muitas pessoas preconceituosas em cargos de liderança. Para E01 é uma questão de idade, enfatizando a década de nascimento. Essa diferença de aceitação à diversidade pode estar relacionada com a exploração do tema em espaço educacional. A fala de E05, que faz parte do programa Jovem Aprendiz, ilustra isso.

No mercado de trabalho ainda tem muitas pessoas preconceituosas em cargos de liderança, a partir do momento em que gays começarem a ter cargos de liderança, muda um pouco isso, ou empresas

terem políticas fiéis de contratação de pessoas gays, pessoas trans, pessoas LGBTQI (E04).

Eu noto também que existe uma diferença muito grande entre as gerações. Década de 80 e década de 90, dos anos 95, 96, para frente. Diferença na abertura, expressão (E01).

A gente tem aulas EAD agora, servem para capacitar o jovem aprendiz [...]. Eles falam sobre temas pertinentes como racismo e LGBTfobia (E05).

Para E03, o entrave está no fato do conselho ser formado quase que majoritariamente por homens heterossexuais, fato este comentado por outros entrevistados. Na verdade, com base nas entrevistas realizadas, percebe que a locução “homem hétero” é utilizada muitas vezes como sinônimo de pessoa preconceituosa.

Nós temos um conselho formado por homens héteros, na verdade, acho que temos uma mulher. [...] Coisas que já tentamos fazer em outro momento não foram aprovadas (E03).

Quando a política de diversidade é estruturada e formalizada, percebe-se uma visão positiva dos entrevistados em relação ao ambiente. Para E06, que trabalha em uma empresa que apresenta um comitê de diversidade, uma política dedica, o acesso a psicólogo e um número de emergências para denúncias, a inexistência de episódios de preconceito é tão naturalizada ao ponto de E06 utilizar a expressão “ou os tempos mudaram e não existe mais isso”.

Eu realmente não sinto essa hostilidade no ambiente, se tem eu não vejo. Eu não sei se é uma qualidade do jornalismo, se é uma qualidade minha de criar um ambiente assim, que eu me sinto muito à vontade, ou os tempos mudaram e não existe mais isso (E06).

Por fim, as políticas da gestão da diversidade também podem surgir por meio das lutas dos funcionários, e não apenas oriundas da alta direção. Tal como a luta por direitos sociais, ocorre também uma luta por direitos e espaços dentro das organizações públicas, onde as possibilidades de desligamento por retaliação a esses movimentos são inferiores àquelas que poderiam ser praticadas em organizações privadas. O entrevistado E15 ilustra isso, ao ser pioneiro ao buscar a implantação da utilização do nome social em uma grande empresa pública brasileira.

Essa história do nome social tem a minha marca, eu deixei a minha marca na [nome da organização] (E15).

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

À luz dos resultados expressos na seção anterior, percebe-se que as pessoas LGBTQIA+ continuam a sofrer diferentes tipos de preconceitos dentro e fora do espaço organizacional. Nesta seção são apresentadas as considerações finais relacionando-se com os objetivos propostos ao início deste estudo. Por fim, destaca-se as limitações e sugere-se caminhos a ser seguidos em pesquisas futuras.

A maior parte dos entrevistados, ao contarem sobre o desenvolvimento da sexualidade, relataram sofrer preconceitos pela própria família, o que afeta a segurança e autoestima. Em alguns casos, comportamentos tidos como divergentes do sexo de nascimento são proibidos pelos pais, em outros, até mesmo o futuro profissional dos filhos é desacreditado por esses. Um dos entrevistados relata que segundo os seus pais, ele não teria um futuro profissional caso fosse ele mesmo, ou seja, expressasse sua sexualidade. Por outro lado, no caso em que houve apoio da família, a entrevistada decidiu que não voltaria para o armário, isso é, não se submeteria a um emprego na qual tivesse que esconder sua sexualidade. Com base nesses casos é possível supor que a aceitação familiar pode vir a interferir no modo do indivíduo lidar com a sua sexualidade no ambiente de trabalho.

O ambiente de trabalho por sua vez, com base nas entrevistas, ainda surge como um grande desafio as pessoas LGBTQIA+. Esses desafios nem sempre são explícitos, a exemplo dos processos seletivos. A negativa nos processos não é clara, e pode ser ou não ser resultado de preconceito por parte dos recrutadores. Por outro lado, não revelar a sexualidade durante o processo seletivo, causa insegurança quanto à aceitação por parte da organização e colegas de trabalho. Entretanto, pode-se constatar que as políticas de diversidade das empresas são pouco divulgadas no âmbito externo, e muitas delas só são apresentadas ao indivíduo após o seu ingresso na organização. Essa falta de posicionamento acerca do tema, pode fazer com que pessoas LGBTQIA+ optem por não participar dos processos seletivos, e a empresa acabe perdendo possíveis talentos.

Ao ingressar na organização, as pessoas LGBTQIA+ buscam principalmente pela sensação de segurança, a fim de se sentirem confortáveis para revelarem a sexualidade. Nesse processo de busca, percebe-se a importância na criação de laços afetivos com os colegas de trabalho. Esse vínculo de amizade acaba por funcionar como um porto seguro, e a partir daí a pessoa se percebe em um ambiente favorável para ser ela mesma, sem a necessidade de manutenção do segredo. O contrário também pode ser observado na pesquisa: em

ambientes em que se percebe certa hostilidade, as pessoas tendem a se manterem reclusas e optam por não falarem de suas vidas pessoais. Em alguns casos, ao serem indagadas sobre a vida amorosa, mentem ou então utilizam o termo “pessoa” dando uma neutralidade, deixando o gênero dessa pessoa indefinido.

Perceber o ambiente como seguro para revelação da sexualidade ou não, não depende exclusivamente da existência de políticas formais de diversidade. Em algumas situações, a existência dessas pode estar apenas no discurso, e não na prática. Nesse caso se mostrou muito mais relevante o encontro ou não de uma amizade, o discurso dos colegas de trabalho e a diversidade percebida no ambiente de trabalho. Ambientes muito masculinos, formados em sua maioria por homens cisgêneros heterossexuais foram percebidos como mais hostis, permeados por piadas de cunho sexista ou a falta de mulheres em cargos de liderança. Já ambientes mais femininos, com mulheres em cargos de liderança, foram percebidos como mais seguros. Ter uma chefe mulher se mostrou, para os entrevistados, como um benefício, proporcionando uma maior sensação de segurança. Os casos de violência por causa da sexualidade, sendo ela verbal (nenhuma agressão física foi relatada) partiram sempre de indivíduos do gênero masculino. Apenas em um dos casos de assédio moral, não ligado diretamente à questões LGBTQIA+, foi praticado por uma chefe mulher. Comentários mais simples também, como a crítica a um corte de cabelo curto também são fonte de uma percepção de baixa aceitação.

O preconceito pode-se apresentar de diferentes formas, desde casos explícitos tais como comentários ofensivos, críticas ao modo de se comportar ou falar, insultos, piadas e brincadeiras com a intenção de debochar (como a troca de pronomes ao se referir a pessoa), ou ocorrer de forma velada, como comentários com outros colegas de trabalho – falar pelas costas – ou até mesmo a estagnação no cargo – a pessoa para de receber promoções e não é chamada para disputar processos seletivos internos. O preconceito velado pode ser difícil de ser identificado, tanto pela pessoa que sofre, tanto pela organização, levando alguns entrevistados a usarem a expressão “não que eu saiba” ao relatarem se sofrem preconceito. Dentre os entrevistados, a maior vítima foi o trans masculino, o qual sofreu tanto no período em que se identificava como uma pessoa homossexual, quanto após o processo de transição. Neste caso específico, um fator relevante foi o fato de ele trabalhar em uma empresa pública, tendo a estabilidade no emprego garantida por lei. O próprio entrevistado expressa que pode ser difícil atuar em uma empresa privada, podendo ser demitido por preconceito a qualquer momento.

Apesar de os entrevistados estarem todos empregados em organizações, os relatos acerca de como percebem a diversidade em tais empresas expressa uma barreira quanto ao desenvolvimento profissional. Os cargos de liderança são majoritariamente ocupados por homens cisgêneros heterossexuais, tendo em alguns casos mulheres também cisgêneras e heterossexuais), e, quase sempre, pessoas brancas. Apesar de um dos entrevistados relatar que nunca trabalhou com um *gay*, esses ainda ocupam mais espaço nos cargos mais altos do que pessoas negras, pelo menos nas empresas nas quais os entrevistados atuam. Ademais, tal como outras pesquisas anteriores evidenciaram, são escassos os dados sobre pessoas trans nas organizações, a exemplo de este estudo ter como entrevistado apenas o E15. Ao analisar a sigla LGBTQIA+, foi possível identificar lésbicas, *gays* e bissexuais, enquanto às demais diversidades presentes na sigla se mostram ausentes (ou escamoteadas) na maior parte dos casos. Ainda é possível perceber um baixo conhecimento por parte da população sobre o significado das demais letras da sigla, o que também ocorre dentro das organizações. Essa falta de compreensão também é percebida como elemento negativo pelos entrevistados.

O mercado de trabalho, com base nas entrevistas, parece estar mais aberto ao público LGBTQIA+. É possível encontrar práticas de gestão da diversidade na maior parte das empresas nas quais os entrevistados atuam e nas quais eles próprios participam, demonstrando que são ações recentes e ainda em implementação. As entrevistas, conduzidas durante e após o mês do Orgulho LGBTQIA+ evidenciaram algumas práticas que foram aplicadas pela primeira vez durante o mês, como palestras e reuniões tendo como tema central a diversidade LGBTQIA+. Todavia, as práticas em gestão da diversidade não se diferem daquelas já evidenciadas em pesquisas anteriores: a maior parte das empresas possui um número para denúncias de assédio de qualquer tipo. O que se observa à luz das entrevistas, é que as políticas das empresas estão trazendo de forma explícita a discriminação contra LGBTQIA+. Antes, casos assim eram enquadrados apenas como ofensa verbal entre colaboradores. Descrever especificamente esse tipo de discriminação dá visibilidade a essas pessoas e aumenta a percepção de confiança.

Outra prática comum é a existência de grupos dedicados à discussão da diversidade dentro das organizações e a propor medidas e políticas a serem aplicadas. A maior parte desses grupos ainda é formada apenas por funcionários que trabalham em diferentes funções na organização. Apenas em um dos casos foi evidenciado uma pessoa específica com a função de coordenação do grupo, trabalhando exclusivamente com a política da diversidade

organizacional. Esses grupos encontram como barreira os conselhos de diretores da organização – que, como descrito anteriormente, são ausentes de diversidade – que aprovam ou não as ações propostas. Por fim, existem práticas tomadas nos processos seletivos, como perguntas dedicadas ao assunto e explicações – por parte do recrutador – nas diretrizes anti-discriminação da organização. É possível observar no mercado processos seletivos dedicados a pessoas diversas, como negros e transexuais, porém nenhuma das empresas nas quais os entrevistados trabalhavam fez ação semelhante.

Ao lançar um olhar macro sobre as entrevistas analisando-as em conjunto, percebe-se uma ideia de “normalização”, ou seja, de aceitação da diversidade dentro das organizações. Todavia, a pergunta que paira sobre esse conjunto de dados é: que tipo de diversidade está sendo normalizada? Que tipo de diversidade é percebida dentro das organizações? A resposta a essas questões se mantém a mesma apresentada por artigos anteriores que se debruçaram sobre o tema. A diversidade aceita ainda está alicerçada sobre a ideia da masculinidade como sinônimo de poder. A sociedade e consequentemente as organizações, ainda enxergam o mundo sob uma ótica binária e tentam encaixar a diversidade no que se entende como expressão de gênero masculina e expressão de gênero feminina. Tal como Ideli Salvatti disse no discurso de abertura da 18ª Parada do Orgulho LGBT de São Paulo (2014), “o poder, infelizmente, é homem, branco, rico e hétero” (SALVATTI, 2014). Aqueles que se aproximam dessa figura, ganham espaço na organização. Homens, mesmo que *gays*, mas que possuem uma expressão de gênero masculina (e com masculina se entende a construção social de masculinidade) ingressam nas organizações e podem ocupar cargos de poder, a exemplo do governador do estado do Rio Grande do Sul, Eduardo Leite. Já aqueles que subvertem esse padrão, ou não passam nos processos seletivos, ou são alocados em funções inferiores dentro da pirâmide organizacional. O exemplo mais evidente de que as organizações, ainda que aceitem a diversidade, aceitam só um tipo específico de diversidade, que não diverge tanto do padrão binário, é a baixíssima presença de pessoas trans.

Os resultados corroboram a compreensão de como pessoas LGBTQIA+ vem vivenciando as práticas de gestão da diversidade, tanto aquelas de caráter formal, quanto aquelas informais. É possível, desta forma, utilizar os resultados para criação de novas políticas condizentes com as necessidades dessas pessoas. É válido destacar que a criação de tais políticas por si só não garante o bem-estar na organização, essas devem ser aplicadas e estarem alinhadas com a cultura organizacional. Sendo assim, também percebe-se que é necessário um fluxo social de mudança acerca da aceitação da diversidade, que por sua vez será

reproduzido pelas organizações, visto que elas são um extrato social. Porém, ainda é relevante apontar que as organizações são, sim, agentes ativos no meio social e podem e devem trabalhar para promover mudanças sociais, tais como a inclusão da diversidade. Os resultados dessa pesquisa demonstram, ainda, que parte do sofrimento causado por ser LGBTQIA+ está justamente no medo de não conseguir um emprego devido ao preconceito nas organizações. Desta forma, ao passo que as organizações criam políticas de acolhimento, as pessoas LGBTQIA+ sentem-se confiantes e mais seguras de se assumirem sem medo de retaliações no âmbito profissional. Para que as organizações promovam a diversidade é necessário colocar em pauta o assunto, podendo criar-se políticas de conduta e ética que trazem a luz o tema, grupos de discussão formando por colaboradores e diretos, mecanismos que possibilitem denúncias e diretrizes claras que informem a todos, independentemente do cargo, que comportamentos preconceituosos não serão tolerados. Se faz sim necessário a punição nos casos cabíveis, porém mais do que isso, é fundamental criar políticas de promoção e informação que debatam o assunto e promovam o respeito mútuo.

Como limitações deste trabalho aponta-se que não abordou possíveis interserccionalidades. Além disso, destaca-se a baixa diversidade dentro da sigla LGBTQIA+. Foram entrevistados apenas pessoas *gays*, lésbicas, bissexuais e um trans masculino, sendo a própria representatividade de lésbicas abaixo do esperado. Percebe-se uma grande dificuldade no acesso a pessoas transexuais, seja porque essas não estão inseridas no mercado de trabalho, seja porque elas não se sentem à vontade para serem entrevistadas. Para pesquisas futuras, sugere-se a ampliação do foco de estudo, incluindo a teoria Interseccional, bem como, a aplicação de questionário anônimos com campo de descrição de relatos, dispensando a entrevista.

REFERÊNCIAS

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 44, n. 3, p. 20-29, set. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v44n3/v44n3a03.pdf>. Acesso em: 22 fev. 2021.

BARBOSA, Felipe C. LGBTQI+ no topo: um panorama sobre fatores LGBTQI+ em organizações brasileiras. In: XLIV Encontro da ANPAD. **Anais...** Evento on-line, 2020. Disponível em: http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Mjg0OTc=. Acesso em: 13 abr. 2021.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2016. 279 p.

BERG, Nathan; LIEN, Donald. MEASURING THE EFFECT OF SEXUAL ORIENTATION ON INCOME: evidence of discrimination?. **Contemporary Economic Policy**, [S.L.], v. 20, n. 4, p. 394-414, out. 2002. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1093/cep/20.4.394>. Acesso em: 09 abr. 2021.

CANABARRO, Ronaldo. Histórias e direitos sexuais no Brasil: o movimento lgbt e a discussão sobre a cidadania. In: II Congresso Internacional de História Regional. **Anais...** Passo Fundo, 2013. Anais. Disponível em: <https://direito.mppr.mp.br/arquivos/File/historiaedireitoscanabarro.pdf>. Acesso em: 09 abr. 2021.

CARDOSO, Janaina G; ROCHA, Rudimar A. LGBTQfobia: discriminação percebida pelo cliente LGBTQ. In: XLIV Encontro da ANPAD. **Anais...** Evento on-line, 2020. Disponível em: http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Mjg2MTM=. Acesso em: 13 abr. 2021.

CARVALHO, Aislan K. de. *Diversidade sexual nas organizações: estudo das políticas de gestão de pessoas, sob a perspectiva de gays, lésbicas e bissexuais*. 2017. 81 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Departamento de Ciências Administrativas, **Universidade Federal do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, 2017. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/170015>. Acesso em: 23 abr. 2021.

CHUNG, Y. Barry. Work Discrimination and Coping Strategies: conceptual frameworks for counseling lesbian, gay, and bisexual clients. **The Career Development Quarterly**, [S.L.], v. 50, n. 1, p. 33-44, set. 2001. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/j.2161-0045.2001.tb00887.x>. Acesso em: 28 mar. 2021.

DAY, Nancy E.; SCHOENRADE, Patricia. STAYING IN THE CLOSET VERSUS COMING OUT: relationships between communication about sexual orientation and work attitudes. **Personnel Psychology**, [S.L.], v. 50, n. 1, p. 147-163, mar. 1997. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00904.x>. Acesso em: 09 abr. 2021.

ECCEL, Claudia. S.; FLORES-PEREIRA, Maria Tereza. A inserção da diversidade homossexual em uma livraria de shopping center: um estudo crítico. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXII, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. Disponível em: https://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Mjg2MTM=. Acesso em: 13 abr. 2021.

vel em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/38/GPR-B855.pdf. Acesso em: 20 jan. 2021.

FERREIRA, Renata C. O gay no ambiente de trabalho: Análise dos efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas. Orientador: Marcus Vinicius S. Siqueira. 2007. 126 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - **Universidade de Brasília**, Brasília, 2007. Disponível em: <https://bit.ly/3kY5rOU>. Acesso em: 8 mar. 2021.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 40, n. 3, p. 18-25, set. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a03.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2021.

FLORES-PEREIRA, Maria Tereza. Cultura organizacional, corpo artefato e embodiment: etnografia em uma livraria de shopping center. 2007. 215 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, **Universidade Federal do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, 2007. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/11186/000607411.pdf?...1>. Acesso em: 22 fev. 2021.

FONSECA, Rafaela Aparecida Gonçalves da; RIBEIRO, Débora Inácia. Início do movimento político LGBT no Brasil, cultura e visibilidade de identidades sexuais femininas. **Brazilian Journal Of Development**, [S.L.], v. 6, n. 12, p. 94739-94749, 2020. Disponível em: <https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/21070>. Acesso em: 06 abr. 2021.

FRAGA, Aline M.; COLOMBY, Renato K.; GEMELLI, Catia E.; PRESTES, Vanessa A. A Diversidade da Diversidade: Análise Sistemática da Produção Científica Brasileira sobre Diversidade na Administração (2001-2019). In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XLIV, 2020, Evento on-line. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2020. Disponível em: http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Mjg1MDI=. Acesso em: 29 ago. 2021.

FRANÇA, Lucia Helena de Freitas Pinho; SIQUEIRA-BRITO, Andreia da Rocha; VALENTINI, Felipe; VASQUES-MENEZES, Ione; TORRES, Claudio Vaz. Ageism in the organizational context - the perception of Brazilian workers. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, [S.L.], v. 20, n. 6, p. 762-772, dez. 2017. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1809-98232017000600762&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 11 abr. 2021.

FREITAS, Nicolli Bassani de. O olhar da diversidade a partir da perspectiva dos profissionais de gestão de pessoas. 2020. 159 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Departamento de Ciências Administrativas, **Universidade Federal do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, 2020. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/213682/001118270.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 29 ago. 2021.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: **Atlas**, 2021. 230 p.

GILLESPIE, Wayne. Thirty-Five Years After Stonewall: an exploratory study of satisfaction with police among gay, lesbian, and bisexual persons at the 34th annual atlanta pride

festival. **Journal Of Homosexuality**, [S.L.], v. 55, n. 4, p. 619-647, 11 nov. 2008. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/00918360802421759>. Acesso em: 05 abr. 2021.

HAMMACK, Phillip L.; COHLER, Bertram J.. The Story of Sexual Identity: narrative perspectives on the gay and lesbian life course. **Nova York: Oxford University Press**, 2009. 497 p. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1741-3737.2010.00780.x>. Acesso em: 06 abr. 2021.

HUNT, Gerald; RAYSIDE, David. Labor Union Response to Diversity in Canada and the United States. **Industrial Relations: A Journal of Economy and Society**, [S.L.], v. 39, n. 3, p. 401-444, jul. 2000. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/0019-8676.00174>. Acesso em: 03 abr. 2021.

IRIGARAY, Helio Arthur Reis. Identidades Sexuais Não-Hegemônicas: A Inserção dos Travestis e Transexuais no Mundo do Trabalho Sob a Ótica Queer. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, VI, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2010. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/eneo425.pdf>. Acesso em: 21 jan. 2021.

IRIGARAY, Helio Arthur R.; KADRI, Nabil M.; QUINTELLA, Evandro Luiz de A. Um Arco-Íris Monocromático: Políticas de Diversidade Para Quem? In: ENCONTRO DA ANPAD, XLII, 2018, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2018. Disponível em: http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjU1MDA=. Acesso em: 7 de set. 2021.

LAURINI, M. M.; SANTOS, A. S. Diversidade nas organizações: uma análise das produções científicas nos eventos da ANPAD. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.12, n.1, p.83-93, 2021. Disponível em: http://www.sustenere.co/index.php/rbadm/article/view/CB_PC2179-684X.2021.001.0007/2524. Acesso em: 29 ago. 2021.

LORETTO, Wendy; DUNCAN, Colin; WHITE, Phil J. Ageism and employment: controversies, ambiguities and younger people's perceptions. **Ageing And Society**, [S.L.], v. 20, n. 3, p. 279-302, maio 2000. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/ageing-and-society/article/abs/ageism-and-employment-controversies-ambiguities-and-younger-peoples-perceptions/3F571ED46E7B09C5724659EDF9A7F9E9>. Acesso em: 11 abr. 2021.

LUCENA, Suênio C. de; SANTOS, Cristiano V. C. Diversidade e mercado de trabalho no Brasil. **Revista Jurídica Trabalho e Desenvolvimento Humano**, Campinas, v. 2, ed. 2, p. 136-156, 2019. Disponível em: <http://revistatdh.org/index.php/Revista-TDH/article/view/60>. Acesso em: 8 mar. 2021.

MARTINS, Bruno Luís de O. A mídia enquanto produtora de subjetividade: uma análise do discurso sobre trabalho e pessoas trans. 2021. 111 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Departamento de Ciências Administrativas, **Universidade Federal do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, 2021. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/224865/001129310.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 29 ago. 2021.

MARTINS, Bruno Luís de O.; VACLAVIK, Márcia Cristiane; ANTUNES, Elaine Di D. Diversidade sexual nas organizações e o homossexual no ambiente de trabalho. In: SILVA,

Clayton R. M. da. Elementos de Administração 2. 1. ed. **Belo Horizonte: Atena Editora**, 2019. cap. 8, p. 108-124. Disponível em: <https://www.atenaeditora.com.br/post-artigo/8900>. Acesso em: 8 mar. 2021.

MILLIKEN, Frances J.; MARTINS, Luis L. Searching for Common Threads: understanding the multiple effects of diversity in organizational groups. **Academy Of Management Review**, [S.L.], v. 21, n. 2, p. 402-433, abr. 1996. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/amr.1996.9605060217>. Acesso em: 27 mar. 2021.

MOREIRA, Luiza S.; MOSCON, Daniela C. B. Inclusão e diversidade no mercado de trabalho sob a perspectiva de estudantes LGBT+ da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, VII, 2020, Evento on-line. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2020. Disponível em: http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=16&cod_edicao_subsecao=1709&cod_evento_edicao=104&cod_edicao_trabalho=27639. Acesso em: 5 de set. 2021.

MORIN, Estelle M. Os sentidos do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 41, n. 3, p. 08-19, set. 2001. Disponível em: https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902001000300002.pdf. Acesso em: 1 mar. 2021.

PADRENOSSO, Igor Esperança. Percepções de LGBTfobia dentro do mercado de trabalho. 2019. 42 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, **Universidade Federal do Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://pantheon.ufrj.br/handle/11422/12538>. Acesso em: 27 fev. 2021.

PANIZA, Maurício D. R. À Sombra do Arco-Íris, À Margem da Diversidade Organizacional: Uma Revisão Narrativa sobre Travestis e Transexuais no Mundo do Trabalho. In: ENCONTRO DA ANPAD, XLIII, 2019, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2019. Disponível em: http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjcyMjA=. Acesso em: 7 de set. 2021.

PARREIRAS, Mara Lúcia D.; REZENDE, Fernanda V. A Percepção dos Profissionais de Recursos Humanos: Os Desafios e as Oportunidades da Inserção e Inclusão das Diversidades no Ambiente de Trabalho. In: ENCONTRO DA ANPAD, XLIV, 2020, Evento on-line. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2020. Disponível em: http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1726&cod_evento_edicao=106&cod_edicao_trabalho=28493. Acesso em: 5 de set. 2021.

PEREIRA, Cleyton F. Notas sobre a trajetória das políticas públicas de direitos humanos LGBT no Brasil. **Revista Interdisciplinar de Direitos Humanos**, Bauru, v. 4, n. 1, p. 115-137, 1. sem. 2016. Disponível em: <https://www3.faac.unesp.br/ridh/index.php/ridh/article/view/307>. Acesso em: 26 fev. 2021.

PEREIRA, Jamille B. C.; HAMASHIRO, Darcy M. M. A Gestão da Diversidade: Uma questão de Valorização ou Dissolução das Diferenças. In: XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-B3178.pdf>. Acesso em: 31 out. 2021.

PIRES, Álvaro P. Amostragem e pesquisa qualitativa: ensaio teórico e metodológico. In: POUPART, Jean; DESLAURIERS, Jean-Pierre; GROULX, Lionel-H.; LAPERRIÈRE, Anne; MAYER, Robert; PIRES, Álvaro P.. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. 4. ed. **Petrópolis: Editora Vozes**, 2014. p. 154-211.

POUPART, Jean. A entrevista de tipo qualitativo: considerações epistemológicas, teóricas e metodológicas. In: POUPART, Jean; DESLAURIERS, Jean-Pierre; GROULX, Lionel-H.; LAPERRIÈRE, Anne; MAYER, Robert; PIRES, Álvaro P.. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. 4. ed. **Petrópolis: Editora Vozes**, 2014. p. 215-253.

RIZZI, Bruna Ariane. Gestão da Diversidade e Aprendizagem Organizacional: Revisão Integrativa da Literatura. In: ENCONTRO DA ANPAD, XLIV, 2020, Evento on-line. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2020. Disponível em: http://www.anpad.org.br/eventos.php?cod_evento=1&cod_edicao_subsecao=1726&cod_evento_edicao=106&cod_edicao_trabalho=28500. Acesso em: 5 de set. 2021.

ROBINSON, Gail; DECHANT, Kathleen. Building a business case for diversity. **Academy Of Management Perspectives**, [S.L.], v. 11, n. 3, p. 21-31, ago. 1997. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/ame.1997.9709231661>. Acesso em: 02 abr. 2021.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de Estádio e de Pesquisa em Administração. São Paulo, 1999.

SARAIVA, Luiz Alex S.; IRIGARAY, Hélio Arthur dos R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, ed. 3, p. 337-348, jul./set. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v49n3/v49n3a08.pdf>. Acesso em: 8 mar. 2021.

SILVA, Rodrigo D. Sociedade, trabalho e pertencimento no cotidiano dos cidadãos em situação de rua. **Revista Eletrônica de Ciências Sociais**, Juiz de Fora, ed. 22, p. 70-93, jul/dez 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2O521Oa>. Acesso em: 23 fev. 2021.

SIMONS, T.; PELLED, L. H.; SMITH, K. A.. MAKING USE OF DIFFERENCE: diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. **Academy Of Management Journal**, [S.L.], v. 42, n. 6, p. 662-673, 1 dez. 1999. Disponível em: <https://journals.aom.org/doi/full/10.2307/256987>. Acesso em: 28 mar. 2021.

SOUZA, Adriana Kelly Cardoso de et al. Bota a cara no sol: o silêncio e a resistência na empregabilidade lgbt. **Horizontes Interdisciplinares da Gestão**, Belo Horizonte, v. 4, n. 1, p. 1-22, jun. 2020. Disponível em: <http://hig.unihorizontes.br/index.php/Hig/article/view/92/68>. Acesso em: 29 ago. 2021.

THOMAS, R. Roosevelt. From Affirmative Action to Affirming Diversity. **Harvard Business Review**, Cambridge, 1990. Disponível em: <https://hbr.org/1990/03/from-affirmative-action-to-affirming-diversity#>. Acesso em: 27 mar. 2021.

VÍCTORA, Ceres Gomes; KNAUTH, Daniela Riva; HASSEN, Maria de Nazareth Agra. Pesquisa Qualitativa em Saúde: uma Introdução ao Tema. **Porto Alegre: Tomo Editorial**, 2000.

ANEXO A – Glossário

O presente glossário se limite a esclarecer o significado dos termos contidos na sigla LGBTQIA+ com base em publicações do Diário do Nordeste, Folha de São Paulo, blog A Virtude, Fundo Brasil, portal O Povo, portal Uol e Gaúcha ZH:

- A. lésbicas: mulheres cis ou trans que se identificam com o gênero feminino e tem atração afetiva ou sexual por mulheres cis ou trans que se identificam com o gênero feminino;
- B. gays: homens cis ou trans que se identificam com o gênero masculino e tem atração afetiva ou sexual por homens cis ou trans que se identificam com o gênero masculino;
- C. bissexuais: homens e mulheres cis ou trans, que sentem atração afetiva ou sexual por homens e mulheres cis ou trans; pessoas que sentem atração afetiva ou assexual tanto pelo gênero masculino, quanto pelo gênero feminino;
- D. transexuais, transgêneros e travestis: pessoas que não se identificam com o sexo de nascimento;
- E. *queer*: pessoas que transitam entre o gênero masculino e feminino e que compreendem o gênero como uma construção social;
- F. intersexo: pessoas que nascem com características biológicas masculinas e femininas;
- G. assexual: pessoas que não sentem atração sexual ou afetiva por outras pessoas;
- H. +: engloba as demais identidades de gênero e orientações sexuais, tais como pansexual (sentem atração por qualquer pessoa, independe de sua identidade de gênero), não-binário (não se identificam nem com o gênero masculino, nem com o gênero feminino), demissexual (só tem atração afetiva ou sexual após a criação de um vínculo afetivo).

APÊNDICE A - Questionário prévio

1. Você se considera (você pode marcar mais de uma alternativa, caso se sinta representado por mais de uma definição):

- Heterossexual (finaliza o questionário)
- Gay
- Lésbica
- Bissexual
- Transexual
- Travesti
- Transgênero
- Queer
- Intersexo
- Assexual
- Outro: _____
- Nenhuma das anteriores
- Prefiro não informar

2. Você trabalha atualmente:

- Sim (responda as próximas questões) Não (finaliza o questionário)

3. Você trabalha em uma empresa: Pública Privada

4. Você possui um cargo gerencial ou de liderança?

- Sim Não

5. Qual o seu grau de escolaridade:

- Fundamental incompleto
- Fundamental completo
- Médio incompleto
- Médio completo
- Superior incompleto

Superior completo

Pós graduado (MBA, Lato senso, mestrado, doutorado)

6. Qual a sua idade: _____

7. Qual cidade você reside: _____

8. Qual estado você reside: _____

9. Você aceitaria participar de uma conversa sobre sua percepção como indivíduo LGBTQIA+ no mercado de trabalho?

Sim (responda as próximas questões) Não (finaliza o questionário)

10. Qual o seu nome completo: _____

11. Informe uma forma de contato (e-mail ou telefone): _____

APÊNDICE B - Roteiro de entrevista semiestruturada

1. Me fale um pouco sobre você, qual classe social tu se identifica, e em relação a raça?
2. A como foi se construindo a sua sexualidade? Isso mudou com o tempo?
3. Como é o seu trabalho, o que você faz, qual o seu cargo? Onde você trabalha?
4. E como foi a sua trajetória profissional?
5. Como foi a sua relação com o trabalho no início da construção da sua sexualidade?
6. E como é hoje essa relação? Seus colegas de trabalho sabem, como eles te tratam? Você fala de sua vida pessoal com eles? A questão da sua sexualidade é levantada em algum momento?
7. Você percebe alguma política de inclusão da diversidade no seu trabalho? De que forma isso ocorre?
8. Essa política é formal?
9. De que forma você percebe essa política, como ela interfere em seu dia-a-dia, existe iniciativas como e-mail, treinamentos, cartazes?
10. Você já recebeu alguma promoção? Como se deu as promoções que recebeu? Participou de algum processo? Percebeu que sua sexualidade influenciou em algum aspecto?
11. Como é o seu dia-a-dia no trabalho? Como você se organiza?
12. E com seus supervisores, como é a sua relação com eles?
13. Você tem um companheiro(a)? Ele(a) participa da sua vida profissional (confraternização de trabalho, festas de final de ano, visitas a empresa para te buscar)?
14. Em relação aos feedbacks que você recebe, alguma vez percebeu neles alguma forma de preconceito, ou algo alusivo a forma como você se comporta, fala?
15. Você já vivenciou alguma situação desconfortável, alguma situação de preconceito? Como se deu isso? A empresa tomou alguma providência?
16. Nos processos seletivos que a empresa divulga, você os acompanha, acha que eles parecem promover a inclusão de diversidade?
17. Em comparação com seus empregos anteriores, você acha que a sexualidade vem sendo mais aceita no mercado de trabalho?