



**INSTITUTO FEDERAL**  
Paraíba

Campus  
João Pessoa

**INSTITUTO FEDERAL DA PARAÍBA**  
**PRÓ-REITORIA DE ENSINO**  
**UNIDADE ACADÊMICA DE GESTÃO E NEGÓCIOS**  
**CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**EDUARDO VICENTE FERREIRA NETO**

**POLÍTICAS PELA DIVERSIDADE E GESTÃO DAS  
DIFERENÇAS?  
A INCLUSÃO DE PESSOAS LGBTQIAPN+ NAS ORGANIZAÇÕES**

**JOÃO PESSOA – PB**  
**2023**

**EDUARDO VICENTE FERREIRA NETO**

**POLÍTICAS PELA DIVERSIDADE E GESTÃO DAS  
DIFERENÇAS?  
A INCLUSÃO DE PESSOAS LGBTQIAPN+ NAS ORGANIZAÇÕES**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC)** apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração, do Instituto Federal da Paraíba (IFPB, *Campus I*), como requisito institucional para a obtenção do grau acadêmico de **BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO**.

**Orientador: Prof. Dr. José Washington de Moraes Medeiros**

**JOÃO PESSOA – PB  
2023**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação – CIP  
Biblioteca Nilo Peçanha –IFPB, *Campus* João Pessoa

F383p

Ferreira Neto, Eduardo Vicente

Políticas pela diversidade e gestão das diferenças? A inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ nas organizações / Eduardo Vicente Ferreira Neto. – 2023.

101 f.: il.

TCC (Graduação - Bacharelado em Administração) – Instituto Federal da Paraíba – IFPB

Orientador: Prof. Dr. José Washington Morais de Medeiros.

1. Gênero e sexualidade. 2. Inclusão de pessoas LGBTQIAPN+. 3. Gestão das diferenças. I. Título.

CDU 005:613.885



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DA PARAÍBA

**FOLHA DE APROVAÇÃO**

**EDUARDO VICENTE FERREIRA NETO**

Matrícula: 20191460091

**POLÍTICAS PELA DIVERSIDADE E GESTÃO DAS DIFERENÇAS? A INCLUSÃO DE PESSOAS  
LGBTQIAPN+ NAS ORGANIZAÇÕES**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO** apresentado em **14/06/2023**

no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba (IFPB), Curso Superior de Bacharelado  
em Administração, como requisito institucional para a obtenção do Grau de Bacharel(a) em  
**ADMINISTRAÇÃO.**

**Resultado: APROVADO**

**BANCA EXAMINADORA:**

*(assinaturas eletrônicas via SUAP)*

**Dr. Jose Washington de Moraes MedeirosIFPB**

Orientador(a)

**Dra. Dayse Ayres do Nascimento Freires, IFPB**

Examinador(a) interno(a)

**Dra. Alice Ines Guimaraes Araujo, IFPB**

Examinador(a) interno(a)

Documento assinado eletronicamente por:

- **Jose Washington de Moraes Medeiros**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 20/06/2023 11:23:40.
- **Dayse Ayres do Nascimento Freires**, CHEFE DE DEPARTAMENTO - CD3 - DGDJ-P, em 20/06/2023 12:28:58.
- **Alice Ines Guimaraes Araujo**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 03/07/2023 18:13:36.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 20/06/2023. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código 440449  
Verificador: 90a5ece307  
Código de Autenticação



Av. Primeiro de Maio, 720, Jaguaribe, JOAO PESSOA / PB, CEP 58015-435  
<http://ifpb.edu.br> - (83) 3612-1200

**EDUARDO VICENTE FERREIRA NETO**

**POLÍTICAS PELA DIVERSIDADE E GESTÃO DAS  
DIFERENÇAS?  
A INCLUSÃO DE PESSOAS LGBTQIAPN+ NAS ORGANIZAÇÕES**



**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO (TCC)** apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração, do Instituto Federal da Paraíba (IFPB, *Campus I*), como requisito institucional para a obtenção do grau acadêmico de **BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO**.

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 2023.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof. Dr. José Washington Morais de Medeiros**  
Instituto Federal da Paraíba – UAG/IFPB  
*Orientador*

---

**Dra. Dayse Ayres do Nascimento Freires**  
Instituto Federal da Paraíba – DGEP/IFPB  
*Examinadora externa à UAG*

---

**Profa. Dra. Alice Inês Guimarães Araújo**  
Instituto Federal da Paraíba – UAG/IFPB  
*Examinadora interna*

À minha mãe, Maria da Penha, que é o pilar da minha formação como pessoa e profissional. Trabalhando por anos, sempre teve como principal objetivo uma educação de qualidade para seus filhos, que honraram seus esforços e seguem em busca do aprendizado contínuo. Graças aos seus esforços, tenho uma base sólida, que me permite aplicar vários dos seus exemplares valores diariamente...  
**DEDICO!**

## AGRADECIMENTOS

- Agradeço, primeiramente, a Deus, que me dá sabedoria e forças para seguir minha jornada em busca do conhecimento;
- À minha mãe, que, por seus esforços, tornou possível receber educação de qualidade ao longo da vida acadêmica;
- À minha irmã, Eloíse, que serve de inspiração na minha vida;
- À minha esposa, Karla, minha companheira que me apoia e acompanha em todas as decisões;
- À minha filha, Lara, meu maior tesouro.
- À banca examinadora, pela disponibilidade em apreciar o trabalho.
- Ao meu orientador, Prof. Dr. José Washington Morais de Medeiros, pela paciência no processo de condução deste estudo e por me ajudar a melhorar o nível da pesquisa.



“É preferível afrontar o mundo para servir à nossa consciência do que afrontar a nossa consciência para ser agradável ao mundo”.

***Humberto de Campos***

“Todos podem, mas é para poucos, porque poucos querem, de fato. Dos que querem, poucos se dispõem a pagar o preço. Dos que pagam o preço, poucos perseveram até o fim. Dos que chegam até o fim do caminho, muitos se acomodam e retrocedem ao estágio inicial. Ou seja, é para bem poucos mesmo. Acostume-se”.

***Flávio Augusto da Silva***

## RESUMO

Esta pesquisa objetivou averiguar as perspectivas de inclusão de pessoas *Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Queers, Intersexos, Assexuais, Pansexuais, Não-binárias* e demais identidades sexuais e de gênero (LGBTQIAPN+) nas organizações brasileiras. Trata-se de uma pesquisa teórica, de abordagem qualitativa, tipificada como revisão bibliográfica. Os procedimentos de busca/recuperação de fontes utilizaram de dois conjuntos de descritores específicos, junto à Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), para selecionar Dissertações de Mestrado e Teses de Doutorado em Administração no Brasil, de 2012 a 2022, sobre o objeto delineado. As fontes selecionadas correspondem a sete (7) pesquisas de mestrado, realizadas no setor privado, e duas (2) desenvolvidas no setor público, uma proporção bem assimétrica, não havendo estudos em Administração sobre o tema em entidades do Terceiro Setor. Como resultado, de modo geral, as produções acadêmicas exploram as medidas adotadas para o fomento da inclusão nas organizações, a convergência e/ou divergências entre o discurso prático e as políticas de diversidade efetivamente implementadas, a trajetória de colaboradores concernente às dificuldades enfrentadas ao longo de seus percursos profissionais, diante de sua identidade sexual e/ou de gênero. Há também a recorrência ao combate à LGBTQIAPN+*fobia*, ora como iniciativa interna das organizações, ora como denúncia dos sujeitos que se sentem desprotegidos no trabalho, muitas vezes, vítimas de “preconceito recreativo” e outras formas de violência, realidade despercebida/omissa por gerências organizacionais de bases patriarcais. Também se destaca medidas que tiveram resultados significativos para a gestão da diversidade, o papel dos cargos de liderança na implementação e fortalecimento das políticas internas, e o retorno social e financeiro das organizações, dentre outros aspectos. Diante dos resultados, pode-se pensar que ainda há um longo caminho para a “gestão das diferenças” como “cultura da diversidade” nas organizações brasileiras, com políticas de ações afirmativas efetivas, com justiça social e respeito aos direitos humanos. Como reflexo da sociedade, as empresas têm papel crucial no fortalecimento dessas diretrizes, tornando-se “células” da diversidade, em função da dignidade humana.

**Palavras-chave:** Gênero e sexualidade; políticas pela diversidade; gestão das diferenças; inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ nas organizações; Dissertações de Mestrado e Teses de Doutorado em Administração no Brasil.

## ABSTRACT

This research aimed to investigate the perspectives of inclusion of *Lesbians, Gays, Bisexuals, Transgenders, Queers, Intersex, Asexuals, Pansexuals, Non-binarys*, and other sexual and gender identities (LGBTQIAPN+) in Brazilian organizations. This is a theoretical research, with a qualitative approach, typified as a bibliographical review. The source search/retrieval procedures used two sets of specific descriptors, along with the Brazilian Digital Library of Thesis and Dissertations (BDTD), to select Master's and Doctoral's Theses in Business Administration, since 2012 until 2022, on the outlined object. The selected sources correspond to seven master's thesis, carried out in the private sector, and two developed in the public sector, a very asymmetrical proportion, with no studies in Administration on the subject in Third Sector entities. As a result, in general, academic productions explore the measures adopted to promote inclusion in organizations, the convergence and/or divergences between the practical speech and the effectively implemented diversity policies, the trajectory of employees regarding the difficulties faced throughout their professional careers, because of their sexual and/or gender identity. Also, there is a recurrence of the fight against LGBTQIAPN+phobia, sometimes as an internal initiative of the organizations, sometimes as a complaint of subjects who feel unprotected at work, often victimized by recreational prejudice, and other forms of symbolic violence, an unnoticed/missing reality by organizational management based on patriarchy. It also highlights measures that had significant results for diversity management, the role of leadership positions in the implementation and strengthening of internal policies, and the social and financial return of organizations, among other aspects. Given the results, one can think that there is still a long way to go for the “leadership of differences” as a “cultural diversity” in Brazilian organizations, with effective affirmative action policies, social justice, and respect for human rights. As a reflection of society, companies play a crucial role in strengthening these guidelines, becoming “cells” of diversity based on human dignity.

Keywords: Gender and sexuality; policies for diversity; diversity management; inclusion of LGBTQIAPN+ people in organizations; Master's and Doctoral Thesis in Business Administration in Brazil.

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 1:</b>	Página central do site da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD).....	30
<b>FIGURA 2:</b>	Evolução da gestão de pessoas.....	35

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1:</b>	Esquema de categorias da pesquisa.....	29
<b>QUADRO 2:</b>	Pesquisa avançada na BDTD sobre pessoas LGBTQIAPN+ nas organizações brasileiras em Dissertações de Mestrado e Teses de Doutorado em Administração, a partir da relação entre as palavras-chaves “LGBT”, “Organizações” e “Administração.....	32
<b>QUADRO 3:</b>	Pesquisa avançada na BDTD sobre pessoas LGBTQIAPN+ nas organizações brasileiras em Dissertações de Mestrado e Teses de Doutorado em Administração, a partir da relação entre as palavras-chaves “LGBT”, “Empresas” e “Administração” .....	33
<b>QUADRO 4:</b>	Espectrometria de gêneros.....	53
<b>QUADRO 5:</b>	Dissertações de Mestrado em Administração no Brasil, entre 2012 a 2022, sobre a inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ nas organizações, selecionadas a partir dos descritores “LGBT”, “organizações”, “Administração”, bem como “LGBT”, “empresas”, “Administração”	61
<b>QUADRO 6:</b>	Desdobramentos metodológico das Dissertações/Teses em Administração no Brasil (2012-2022) sobre a inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ nas organizações, a partir da BDTD.....	63

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 1:</b>	Dados sobre assassinatos de pessoas transexuais no Brasil, de 2008 a 2021.....	21
<b>GRÁFICO 2:</b>	Número de mortes de LGBTQIAPN+ por ano de 1990 a 2020.....	22
<b>GRÁFICO 3:</b>	Em que ambientes as pessoas sabem sobre sua orientação afetivo-sexual e/ou identidade de gênero.....	43

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANTRA	Associação Nacional de Travestis e Transexuais
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> (Diretor geral / Presidente)
GD	Gestão da diversidade
GERH	Gestão estratégica de recursos humanos
GGB	Grupo Gay da Bahia
GLS	<i>Gays</i> , lésbicas e simpatizantes
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IFES	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo
IFPB	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba
LGBTQIAPN+	Lésbicas, <i>Gays</i> , Bissexuais, Transexuais, <i>Queers</i> , Intersexo, Assexuais, Pansexuais, Não-binárias e demais identidades sexuais e de gênero
MHB	Movimento homossexual brasileiro
PCD	Pessoa com deficiência
TTT	Transgêneros, Travestis e Transexuais
USP	Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	15
1.2	RELEVÂNCIA DO FENÔMENO DE ESTUDO.....	19
1.3	O CENÁRIO DO PROBLEMA DE PESQUISA: UMA SÍNTESE DA REALIDADE NO BRASIL.....	20
1.4	OBJETIVOS.....	25
1.4.1	<b>Objetivo geral.....</b>	<b>25</b>
1.4.2	<b>Objetivos específicos.....</b>	<b>25</b>
1.4.3	<b>Estrutura do texto.....</b>	<b>25</b>
<b>2</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>27</b>
2.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	27
2.1.1	<b>Quanto à classificação.....</b>	<b>27</b>
2.1.2	<b>Quanto à abordagem.....</b>	<b>28</b>
2.1.3	<b>Quanto à tipologia da pesquisa.....</b>	<b>29</b>
<b>3</b>	<b>DIVERSIDADE SEXUAL E IDENTIDADE DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES DO SÉCULO XXI: O LEGADO DA GESTÃO DE PESSOAS PELAS DIFERENÇAS.....</b>	<b>34</b>
3.1	<i>COMING OUT</i> : AS ORGANIZAÇÕES SAIRAM DO “ARMÁRIO”?.....	38
3.2	MERCADO DE TRABALHO INTERCULTURAL E POLÍTICAS CONTEMPORÂNEAS DE GESTÃO DE PESSOAS.....	42
3.3	PRÁTICAS EFICAZES DE DIVERSIDADE EM CENÁRIOS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL EFICIENTES.....	44
<b>4</b>	<b>A LUTA PELA DIVERSIDADE NA HISTÓRIA DAS (IN)DIFERENÇAS: FUNDAMENTOS <i>QUEER</i>.....</b>	<b>46</b>
4.1	ACEPÇÕES SOBRE ORIENTAÇÃO SEXUAL NO CONTEXTO DE SEUS ENFRENTAMENTOS.....	46
4.1.1	<b>Sobre a orientação sexual na composição do sistema binário sexo-gênero.....</b>	<b>46</b>
4.1.2	<b>A matriz correspondente à orientação heterossexual.....</b>	<b>48</b>
4.1.3	<b>A homossexualidade <i>gay</i> como desviante da matriz central.....</b>	<b>48</b>
4.1.4	<b>Nuances da homossexualidade lésbica.....</b>	<b>49</b>
4.2	CONCEPÇÕES SOBRE IDENTIDADE DE GÊNERO NO CENÁRIO DE SUAS RESISTÊNCIAS.....	50
4.2.1	<b>Sobre a identidade de gênero na composição do sistema não binário sexo-gênero.....</b>	<b>50</b>
4.2.2	<b>Identidades de gêneros plurais: atravessando fronteiras.....</b>	<b>51</b>
4.3	ORIGENS DO MOVIMENTO E DA TEORIA <i>QUEER</i> .....	54
4.3.1	<b>O legado do feminismo e do movimento <i>gay</i>.....</b>	<b>55</b>
4.3.2	<b>A ideia da diferença nas incertezas da diversidade.....</b>	<b>57</b>
4.3.3	<b>O sujeito abjeto.....</b>	<b>58</b>
<b>5</b>	<b>PERSPECTIVAS DE INCLUSÃO DE PESSOAS LGBTQIAPN+ NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS A PARTIR DE DISSERTAÇÕES E TESES EM ADMINISTRAÇÃO.....</b>	<b>60</b>
5.1	PANORAMA DAS FONTES SELECIONADAS PELA PESQUISA.....	61
5.2	“AS CORES DO ARCO-ÍRIS’: UM ESTUDO SOBRE A DIVERSIDADES A PARTIR DE DIVERSOS OLHARES NA ORGANIZAÇÃO”.....	66
5.3	“PANORAMA DA GESTÃO DA DIVERSIDADE: UM ESTUDO EM FILIAIS BRASILEIRAS DE EMPRESAS MULTINACIONAIS” .....	68



5.4	“A POTÊNCIA DE SER QUEM VOCÊ É’: A INFLUÊNCIA DOS PROGRAMAS DE DIVERSIDADE E DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA VOZ E NA VIDA DAS PESSOAS LGBT+ NAS ORGANIZAÇÕES” .....	71
5.5	“O OLHAR DA DIVERSIDADE A PARTIR DA PERSPECTIVA DOS PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS” .....	73
5.6	“A INCLUSÃO DOS LGBTs NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO NAS SECRETARIAS ESTADUAIS DO TOCANTINS” .....	76
5.7	“NEGOCIANDO COM A PASSABILIDADE: A RELAÇÃO ENTRE O GÊNERO E A CARREIRA DA PESSOA TRANSGÊNERA” .....	79
5.8	“REFLEXÕES SOBRE AS PESSOAS LGBT NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: A DIVERSIDADE SEXUAL NO DISCURSO INSTITUCIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO FEDERAL” .....	82
5.9	“DIVERSIDADE E TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE POLÍTICAS DE DIVERSIDADE SEXUAL E HOMOFOBIA” .....	83
5.10	“CORPOS E SUBJETIVIDADES: ANÁLISE DOS PROCESSOS DE EMBODIMENT DOS URSOS NO ESPÍRITO SANTO” .....	86
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>89</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>92</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

No Brasil, historicamente, as conquistas das minorias, a exemplo de pessoas *Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Queers, Intersexo, Assexuais, Pansexuais, Não-binárias* e demais identidades sexuais e de gênero (LGBTQIAPN+)<sup>1</sup>, tendem a ser lentas, subsidiadas por muita luta e resistência, e marcada por muitos tipos de violência, por vezes, até sanguinárias e letais.

Em razão disso, no Brasil, é possível afirmar que sujeitos “diferentes”, que têm a sexualidade e/ou o gênero desviantes do padrão da tradição sociocultural tendem a ser mais oprimidos, e enfrentam mais problemas no mercado de trabalho (empregabilidade/inclusão, relações interpessoais, promoção etc.), além do que correm mais riscos de serem assassinados do que pessoas que são consideradas “normais”.

Nesse aspecto, esta pesquisa surge da necessidade em refletir sobre a inclusão de pessoas *Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Queers, Intersexo, Assexuais, Pansexuais, Não-binárias* e demais identidades sexuais e de gênero (LGBTQIAPN+) nas organizações brasileiras. Para Carvalho, Andrade e Menezes (2009, p. 17), gênero “é uma estrutura de dominação simbólica (ideologia), um princípio de organização das práticas sociais (divisão de trabalho) e uma estrutura psicossomática (identidade)”.

De acordo com a concepção de Farinha (2017, p. 213), “a sexualidade humana é ainda um assunto tratado com restrições e melindres”. Mais além, não somente a sexualidade como manifestação do comportamento e do desejo sexual, como também o gênero como dimensão da identidade ontológico-subjetiva, para além do sexo biológico, são circunstâncias humanas, reais e que interpelam nossa compreensão, sobretudo, no Século XXI.

No entanto, mesmo com o inegável avanço nas discussões acerca do tema, principalmente, no mercado de trabalho, o assunto ainda é tabu, ou seja, considerado bastante polêmico, inclusive, muitas vezes reprimido no contexto das organizações. Como criações socioculturais de seu tempo, as organizações, sejam públicas ou privadas, parecem ter dificuldades ou resistências em fomentar diretrizes de gestão de pessoas atinentes e coerentes

---

<sup>1</sup> Ao longo do tempo, a terminologia que se referia à sexualidade e ao gênero migrou de “*Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transexuais*” (LGBT) para *Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Queers, Intersexo, Assexuais, Pansexuais, Não-binárias*, dentre outras designações (LGBTQIAPN+), correspondente à complexidade inerente à condição humana e sua diversidade existencial. Por esta razão, LGBTQIAPN+ será o termo recorrente utilizado neste trabalho.

com o respeito à diversidade/diferenças e à inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ em suas políticas internas de trabalho.

Diante disso, não é exagero afirmar que as empresas, como reflexo da sociedade a qual fazem parte, ainda parecem ter um olhar indiferente e/ou intolerante em relação a condutas que destoam de uma gestão de pessoas pela diversidade, resultando em sérias restrições para si e para o outro “diferente”, ou seja, promovendo o apagamento ao/à colaborador/a LGBTQIAPN+.

Em consequência, o esforço histórico promovido por pessoas LGBTQIAPN+ para minorarem riscos e conseguirem melhor inserção na família, na escola, na igreja, na comunidade, no mercado de trabalho etc. é o que Carvalho, Andrade e Junqueira (2009) chamam de *heteronormatividade*, uma conduta de “espelhamento” a partir da qual pessoas LGBTQIAPN+ tentam moldar seu comportamento a partir do padrão cultural aceito e normatizado da heterossexualidade.

Herek (1995), citado por Irigaray e Freitas (2011), expõe que a *heteronormatividade* crê na superioridade da heterossexualidade compulsória (“já nasce hétero”), e na exclusão de não-heterossexuais das políticas públicas e organizações, eventos e atividades sociais. O autor afirma ainda que a heteronormatividade estigmatiza, nega e sufoca toda manifestação cultural não-heterossexual, incluindo, direitos sociais inalienáveis ao indivíduo, como a demonstração de afeto em público, por exemplo.

Em que pese tudo isso ao cenário atual das organizações, a disseminação da discussão acerca de políticas positivas que visem a diversidade no trabalho vem ganhando força. Mídias sociais alternativas, políticas de inclusão e movimentos sociais das minorias travam uma batalha diária, buscando o debate em prol da elaboração de leis afirmativas, contribuindo para o aumento da inclusão e para a diminuição dos casos de preconceito e demais formas de violências contra pessoas LGBTQIAPN+ nas organizações.

Freitas, Heloani e Barreto (2005 *apud* IRIGARAY; FREITAS, 2011) acreditam que a compreensão profunda das múltiplas orientações sexuais existentes pode resultar na elaboração e implantação de políticas de diversidade mais eficazes, bem como em sugestões para coibir práticas de violência moral no ambiente de trabalho.

Desse modo, a percepção sobre a diversidade no ambiente de trabalho, que inclui o reconhecimento e o respeito às diferenças, é um tema que vem ganhando bastante notoriedade nos dias atuais, como forma de diminuir o preconceito, promover o respeito à diversidade e naturalizar a inclusão de pessoas “diferentes” nas organizações, o que faz jus ao respeito à dignidade da pessoa humana e à justiça social, apregoados pela Declaração dos Direitos do

Homem e do Cidadão, de 1789 (USP, 2016), pela Declaração Universal dos Direitos Humanos, de 1948 (BRASIL, 2013), e pela Constituição Federal (BRASIL, 1988), dentre outros fundamentos legais.

Para Fleury (2000), no cenário das organizações, o conceito de diversidade está relacionado ao respeito às pessoas que ali trabalham, e seu gerenciamento implica no desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento e sucesso do negócio, mas sem subjugar ninguém.

Não são raros os estudos que comprovam que, quanto maior a diversidade em uma empresa, maior sua produtividade e sucesso. Freitas (2021, p. 1) afirma que “para aumentar o processo de inovação, com sua pluralidade de ideias e experiências, e engajar diferentes públicos, empresas precisam contar com colaboradores que possam representá-las da melhor forma”. A autora defende ainda que empresas mais inclusivas têm adaptação mais rápida às mudanças constantes do mercado.

Com esse intuito e com base na reflexão posta, esta pesquisa buscou averiguar as perspectivas de inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ nas organizações brasileiras, a partir de uma revisão de literatura em Dissertações de Mestrado e Teses de Doutorado em Administração, cujas processualidades metodológicas serão discutidas mais adiante.

Conforme já explicitado, o termo LGBTQIAPN+ é a denominação abreviada para conclamar pessoas *Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Queers, Intersexuais, Assexuais, Pansexuais, Não-binárias* e demais identidades sexuais e de gênero, respectivamente. A utilização da sigla, atualmente recorrente, não retrata a sequência temporal exata do surgimento/reconhecimento de cada categoria, porquanto, houve muita luta histórica e reivindicações políticas por direitos, buscando notoriedade e inclusão, e, posteriormente, a melhor entonação do termo foi ressurgindo.

Garcia (2021) afirma que a sigla GLS, utilizada tempos atrás, identificava o movimento como referência a *gays, lésbicas e simpatizantes*. Atualizando a discussão, após o uso corrente da sigla GLS até final dos anos 80 e início de 90, o coletivo passou a ser identificado por LGBT – *Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transexuais*. Atualmente, com a ressignificação de novas identidades e expressões de gênero e sexualidade, a incorporação de novas categorias é inevitável, e a terminologia constitui-se hoje pela designação LGBTQIAPN+, conforme posto.

É preciso ressaltar, por oportuno, que já há bastante tempo, conforme declara Siqueira (2006), *gays* e *lésbicas*, por exemplo, são os grupos mais marginalizados dentro das empresas, muitas vezes, sendo obrigados a não revelar sua orientação sexual ou identidade de gênero para se enquadrarem nas disposições heteronormativas e na validação da heterossexualidade, que se

impõe como a única matriz válida e aceita socialmente sobre o comportamento, o desejo, as emoções e a sexualidade, ou seja, muitas pessoas tentam esconder “quem são” temendo sofrer represálias na carreira profissional.

Tal contextualização histórica ganha ainda mais contornos de drama quando trazemos para os dias atuais. Em outras palavras, pessoas que não se identificam com as duas categorias citadas acima (*gays* e *lésbicas*), a exemplo de *travestis*, *transexuais*, *pessoas não binárias* e *intersexos* etc. talvez se enfrentem hoje uma realidade ainda pior do que *gays* e *lésbicas* enfrentaram nas organizações, no Século XX. Embora seja consenso que tenha ocorrido um avanço considerável, a sociedade ainda tem um grande caminho a percorrer para a promoção da inclusão de pessoas LGBTQIAPN+, sobretudo, no que concerne ao respeito às diferenças de sexualidade e de gênero, seja na escola, na família, na igreja, na comunidade ou no trabalho organizacional etc.

Para Torres e Perez-Nebra (2004 *apud* SIQUEIRA, 2006), quando permitido, pessoas LGBTQIAPN+ ajudam as organizações a crescerem, participam de estratégias, operações práticas e são mais participativas, muitas vezes, quebrando pensamentos engessados. Siqueira (2006) defende ainda que, considerando a orientação sexual e a identidade de gênero, é imperativo que o sujeito que deseje revelar-se tenha tranquilidade e apoio para fazê-lo, ficando claro que em nada mudará seu curso profissional – a responsabilidade, o comprometimento, a competência etc. Entretanto, Fleury (2000) afirma que apenas na década de 90, as empresas brasileiras passaram a ter interesse em tratar a diversidade cultural, mas o autor reconhece que este processo é lento e árduo.

Com base nisso, as empresas, por sua vez, vêm tomando muitas providências a fim de (re)ver suas políticas de gestão de pessoas e, conseqüentemente, de minimizar a intolerância dentro do ambiente de trabalho, inclusive, no próprio processo de seleção de colaboradores.

Liliane Rocha, fundadora e CEO (*Chief Executive Officer*) da Gestão Kairós, uma consultoria de sustentabilidade e diversidade, coordena um movimento interno de debate acerca do tema, quebrando diversos paradigmas, anteriormente, enraizados. A estrutura conta com o apoio de uma plataforma de treinamentos virtual que aborda as mais diferentes formas de inclusão, barreiras enfrentadas, bem como as vitórias alcançadas historicamente.

A empresa Centauro, por exemplo, maior rede de lojas de artigos esportivos da América Latina, presente em todos os Estados brasileiros, não é diferente, já que vem adotando medidas que, segundo a própria empresa, fomentam o combate ao preconceito, visando tornar-se uma organização mais inclusiva e colher os frutos socioculturais e econômicos, decorrentes das diretrizes internas sobre diversidade cultural correspondente a sexualidade e gênero.

Tiffany Abreu, primeira jogadora de vôlei transexual a atuar na superliga feminina nacional, Diego Hypólito, medalhista olímpico representando a ginástica do Brasil, além de personalidades internas do grupo, como também atores que participaram de debates inclusivos, são exemplos do trabalho desenvolvido na empresa, e contando com grande audiência interna, na Centauro.

## 1.2 RELEVÂNCIA DO FENÔMENO DE ESTUDO

Em razão da discussão posta anteriormente, a relevância da investigação é patente, já que o debate revela uma conduta corajosa e traz uma visão inovadora, principalmente, no que diz respeito à tolerância e à competência como dimensões éticas com o outro e voltadas aos resultados organizacionais. Assim, no que diz respeito à justificativa para a realização da pesquisa, é possível destacar os seguintes aspectos:

*a) O surgimento da ideia da pesquisa:* o interesse pelo tema do estudo surgiu devido a um movimento interno da Centauro, que, com ações afirmativas, vem promovendo eventos internos (debates) com personalidades conhecidas nacionalmente sobre o tema posto, conforme enfatizado anteriormente.

*b) A Razão Pessoal:* sob o ponto de vista pessoal, enquanto ocupei o cargo de gerente de uma das unidades da empresa Centauro, em João Pessoa – PB, e como graduando em Administração pelo Instituto Federal da Paraíba (IFPB), percebi que esse fenômeno de estudo, que faz parte da realidade vivida pelas equipes de trabalho nas organizações, necessitava de uma melhor compreensão para, assim, contribuir mais ainda para com a trajetória de carreira das pessoas LGBTQIAPN+, como também contribuir para com a organização a qual fazia parte, naquele momento.

*c) A Razão Científica:* para o campo da Administração, especificamente a área da Gestão de Pessoas, a pesquisa torna-se relevante, não somente pelo destaque em gerenciar equipes heterogêneas em suas especificidades sexuais e de gênero, como também por buscar entender a produtividade da organização, integrar a diversidade e compreender as possibilidades que o mercado atual e global apresentam. Afora isso, a pesquisa também contribui para fortalecimento do Grupo de Estudos e Pesquisa em Gênero (*LogunGen*), do Instituto Federal da Paraíba (IFPB), Campus João Pessoa.

*d) A Razão Social:* diante dos contornos dos novos tempos, isto é, o combate às formas de intolerância, de preconceito, de discriminação e de violência simbólica e explícita

contra pessoas “diferentes”, a pesquisa torna-se relevante para a sociedade, posto que acentua com naturalidade a orientação sexual e a identidade de gênero, fatores intrínsecos à liberdade de ser de cada pessoa, diante da condição humana.

*e) As Repercussões do estudo:* os resultados obtidos ao final do processo da pesquisa podem ser disseminados pelas organizações e pela comunidade acadêmica, a fim de dar maior visibilidade à diversidade cultural sobre orientação sexual e identidade de gênero dos colaboradores internos, podendo também servir de reflexão para que estudos sobre outros grupos minoritários e sociais sejam demandados, a exemplo de pessoas negras e/ou indígenas nas organizações. Certamente, será mais uma possibilidade que pode ser viabilizada na escolha dos próximos passos a serem trilhados pelas companhias, como células que compõem a sociedade.

Em síntese, o intuito deste estudo é evidenciar que o respeito à diversidade cultural (orientação sexual e identidade de gênero) não somente é necessário, como também é bastante benéfico e lucrativo para as organizações, o que reflete diretamente nos ambientes externos, na formação de cidadãos e na construção de consciências mais tolerantes às minorias e suas diferenças naturais.

Expostos esses pontos acerca do tema em evidência, ao longo do trabalho, o texto norteia-se pelas perspectivas de inclusão de pessoas Lésbicas, *Gays*, Bissexuais, Transexuais, *Queers*, Intersexo, Assexuais, Pansexuais, Não-binárias e demais identidades sexuais e de gênero (LGBTQIAPN+) nas organizações brasileiras.

### 1.3 O CENÁRIO DO PROBLEMA DE PESQUISA: UMA SÍNTESE DA REALIDADE NO BRASIL

Ao longo dos tempos, em todo o mundo, pessoas que não se enquadram nos parâmetros considerados “normais” para as manifestações da sexualidade desviante e as expressões de gênero plurais têm sofrido discriminação/exclusão, constrangimentos, perseguições e diversos outros tipos de violência, a exemplo de ataques físicos, muitos dos quais como vítimas fatais.

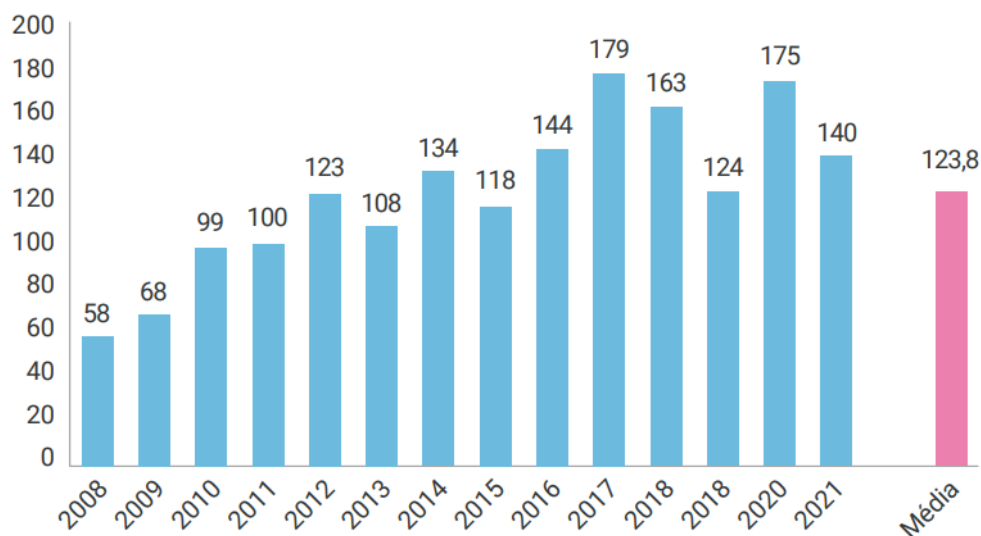
Segundo Putti (2020), de acordo com uma pesquisa realizada pelo Sistema Único de Saúde (SUS), uma pessoa LGBTQIAPN+ é agredida por hora no Brasil. O estudo compreende casos registrados de 2015 a 2017, e evidencia um cenário assustador no país, que segue carente de políticas públicas eficazes para o combate à violência contra pessoas consideradas “diferentes”, ou seja, pessoas tidas como “abjetas”, “aberrações”, julgadas por sua própria

condição existencial – por ultrapassarem as fronteiras biológicas e socioculturais impostas como normas no que diz respeito ao gênero e à sexualidade.

Ainda nesse sentido, a Associação Nacional de Travestis e Transexuais (ANTRA, 2021) divulgou um boletim com informações bastante impactantes, e que podem nortear as ações de enfrentamento ao preconceito, violência e assassinatos contra pessoas LGBTQIAPN+, especialmente, pessoas não binárias, principalmente, travestis e transexuais.

Segundo o ente, o número de assassinatos de travestis e transexuais em 2021, apenas no primeiro semestre, chegou a 80, e fechou o ano com 140 pessoas assassinadas, e ao longo do tempo esses números só aumentam. Vale ressaltar que esse cálculo pode ser muito maior, já que a ausência de dados governamentais e as subnotificações atuam como entraves no levantamento real dos dados que monitoram as reais condições de vida e de morte da população aludida.

**GRÁFICO 1:** Dados sobre assassinatos de pessoas transexuais no Brasil, de 2008 a 2021.



**FONTE:** Benevides (2022, p. 30).

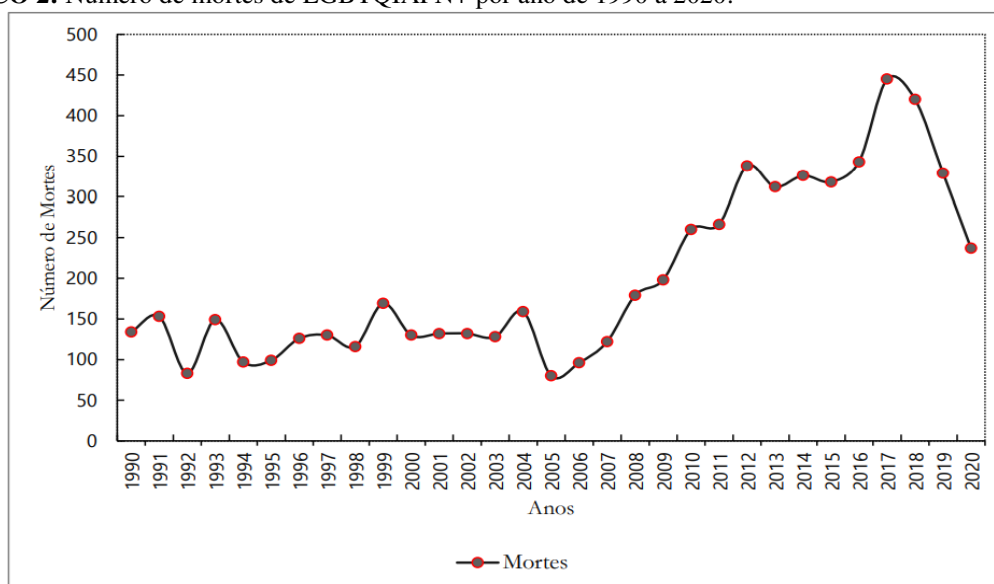
Conforme se percebe no gráfico, o número de assassinatos de pessoas transgêneros, travestis e transexuais encontra-se em franca expansão no Brasil, cujos dados foram catalogados pela própria ANTRA (BENEVIDES, 2022). Esta entidade mantém um observatório sobre esse tipo de violência, e anualmente divulga um mapa de crimes cometidos contra pessoas travestis e transexuais por Estado da federação.

O esforço da entidade é dar visibilidade social ao fenômeno e chamar atenção governamental para a causa, ainda pouco discutida e tratada conforme as circunstâncias, através de políticas públicas eficazes.



No Brasil, uma das razões do descaso e da quase invisibilidade social sobre tal violência é o fato de que assassinatos de pessoas transgêneros, travestis e transexuais tendem a ser enquadrados como outros tipos de crimes, “maquiados” com outras causas que não a homofobia e a transfobia que, para Carvalho, Andrade e Junqueira (2009), correspondem às manifestações de ódio a pessoas “diferentes”, que não obedecem aos parâmetros históricos e socioculturais estabelecidos pelo patriarcado para a sexualidade e para o gênero, muitas vezes resultado em morte.

**GRÁFICO 2:** Número de mortes de LGBTQIAPN+ por ano de 1990 a 2020.



**FONTE:** Gastaldi *et al.* (2021, p. 9).

O gráfico expõe o levantamento de mortes violentas não apenas de travestis e transexuais, mas de todas as categorias de pessoas LGBTQIAPN+ no Brasil, entre os anos de 1990 a 2020, evidenciando números alarmantes que prescindem de uma maior atenção do poder público. Mesmo com esse cenário, a ANTRA (BENEVIDES; NOGUEIRA, 2021) propõe algumas soluções para essa situação, dentre as quais, a inclusão no currículo escolar de conteúdos de ensino-aprendizagem ligados à educação sexual inclusiva, bem como a tolerância à diversidade e às diferenças.

Segundo Magaldi (2018), o processo de transformação social só acontece por intermédio das pessoas, sendo a educação um dos vetores mais relevantes. Para que o movimento ocorra na prática, é preciso que os indivíduos entendam a dinâmica das mudanças e sejam educados conforme essa nova realidade.

No contexto das organizações, isso não tem sido diferente, já que pessoas LGBTQIAPN+, muitas vezes, são vítimas de assédio moral e violência simbólica em suas

múltiplas manifestações – discriminação, sabotagem, exposição, humilhação, etc. – por parte de seus colegas de trabalho e/ou gestores diretos, quase sempre, tendo a intolerância e o ódio como vetores principais de uma espécie de “punição” contra o outro “diferente”.

Segundo Paris (2020), 38% das empresas brasileiras têm restrições para efetuar a contratação de pessoas LGBTQIAPN+. O estudo mostra que as qualificações e experiências não influenciam no desempenho do/a candidato/a no momento da entrevista, evidenciando um preconceito institucional velado por parte dos empregadores e suas corporações.

Esse fato corrobora outro dado bastante significativo: apenas 47% dos colaboradores externam sua sexualidade, temendo represálias dentro das organizações, e tal comportamento forçoso, para se adequar às normas de gênero e sexualidade impostas, é o que se chama de *heteronormatividade* – designação segundo a qual a pessoa precisa fingir que é heterossexual para ser aceita nos grupos sociais e, mais que isso, como perspectiva de prevenção às possibilidades de sofrer formas de violências (CARVALHO; ANDRADE; JUNQUEIRA, 2009).

Em 2019, o Portal G1 divulgou uma pesquisa realizada em vários países do mundo, expondo que 80% dos entrevistados nas empresas já foram vítimas e/ou presenciaram algum tipo de discriminação, mas apenas um terço deles sentiu-se confortável para seguir adiante e denunciar o ocorrido. A estrutura adotada pelas empresas para o acolhimento e investigação da denúncia deveria preservar o/a denunciante e fazer investigações bastante sigilosas e justas. Segundo o estudo, a falha nessa estruturação resulta na impunidade e na recorrência de novos casos.

Esses dados corroboram a tese defendida por Cirino Júnior (2021) de que a realidade de milhares de Transgêneros<sup>2</sup>, Travestis e Transexuais (TTT), no Brasil e no mundo, incluindo as demais categorias de orientação sexual e identidades de gêneros, é viverem em um mundo não projetado para eles/elas, ou seja, um mundo que aceita ou renega estas pessoas simplesmente por serem quem são.

Em suma, embora estejamos em um período de transição e mudanças em relação à questão, os tempos atuais ainda demonstram o atraso em relação à inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ em espaços sociais, a exemplo das organizações, afetando diretamente o debate

---

<sup>2</sup> Podemos dizer que a pessoa transgênero é não binária, ou seja, ultrapassa as fronteiras do gênero biológico, social e culturalmente instituído. A mesma circunstância também ocorre com pessoas travestis e transexuais, mas nem toda pessoa transgênero necessariamente é travesti e/ou transexual, o que significa dizer que é uma categoria de gênero à parte daquelas.

acerca do tema, razão pela qual pesquisas organizacionais necessitem ser desenvolvidas sobre este fenômeno, que ainda envolve tanta rejeição e tabu.

Entretanto, as políticas públicas começam a cercar esse tipo de ocorrência. Vários municípios e Estados brasileiros já contam com leis que combatem a discriminação, e as penas podem chegar até a cassação do alvará de funcionamento, no caso de estabelecimentos organizacionais. Em janeiro de 2020, por exemplo, a cidade de São Paulo sancionou a lei nº 17.301/2020 que versa sobre o tema, e prevê sanções administrativas para empresas que cometam abusos contra pessoas LGBTQIAPN+. De acordo com Vieira (2019), uma empresa foi condenada a pagar R\$ 20.000 por danos morais, em virtude de discriminação por orientação sexual, fato que mostra o avanço relacionado à causa.

Enquanto empresas contemporâneas parecem estacionar no passado, ou seja, são indiferentes às circunstâncias do tempo presente em relação à compreensão às diferenças, e insistem em desconsiderar a diversidade cultural (orientação sexual e identidade de gênero) como perspectiva de gestão para clientes e colaboradores em seus negócios, percebemos organizações darem saltos qualitativos, com políticas internas de gestão de pessoas que fomentam a pluralidade étnica, sexual e de gênero em suas equipes de base e em seus cargos estratégicos e gerenciais, despertando nos colaboradores integrantes da organização um sentimento de pertencimento e possibilidade de crescimento profissional.

Em suma, o diferencial estabelecido por essas empresas reflete na sociedade, tendo em vista que a clientela que se enquadra na diversidade cultural (orientação sexual e identidade de gênero) sente-se representada, e tende à fidelização para com tais organizações.

Visando entender melhor sobre tal fenômeno no cenário das organizações, e buscando aprofundar-se nos desafios enfrentados pela classe, este estudo abrangeu as medidas tomadas para o fortalecimento da diversidade cultural (orientação sexual e identidade de gênero) nas organizações nacionais, tendo como problema a seguinte questão norteadora:

*Como ocorre a inclusão de pessoas Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Queers, Intersexo, Assexuais, Pansexuais, Não-binárias e demais identidades sexuais e de gênero (LGBTQIAPN+) nas organizações brasileiras?*

Tendo em vista tal problemática, a pesquisa fundou-se a partir dos seguintes objetivos:

## 1.4 OBJETIVOS

### 1.4.1 Objetivo Geral

- Averiguar as perspectivas de inclusão de pessoas Lésbicas, *Gays*, Bissexuais, Transexuais, *Queers*, Intersexo, Assexuais, Pansexuais, Não-binárias e demais identidades sexuais e de gênero (LGBTQIAPN+) nas organizações brasileiras.

### 1.4.2 Objetivos específicos

- Mapear Dissertações de Mestrado e Teses de Doutorado desenvolvidas em Programas de Pós-graduação no Brasil, na área de Administração, sobre políticas pela diversidade e gestão das diferenças relacionadas à inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ nas organizações.
- Identificar os ambientes corporativos nos quais as pesquisas foram desenvolvidas.
- Destacar os resultados aos quais tais pesquisas obtiveram alcance no que diz respeito à inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ nas organizações.

### 1.4.3 Estrutura do texto

Em relação à estrutura do texto, o trabalho é composto por 6 capítulos (seções), que esmiúçam o conteúdo da investigação em relação às suas partes constituintes, estando distribuída a discussão conforme segue.

O capítulo 2, intitulado “*Metodologia da Pesquisa*”, reflete sobre a classificação, abordagem e tipologia do estudo apresentado. Nessa parte da reflexão, são apresentadas as diretrizes, etapas, processos etc. adotados na elaboração do estudo, em termos metodológicos.

Já o capítulo 3, denominado “*Diversidade sexual e identidade de gênero nas organizações do século XXI: o legado da gestão de pessoas pelas diferenças*”, versa sobre o cenário atual das políticas pela diversidade nas organizações e sua evolução no tempo, destacando conceitos e a luta histórica. O capítulo expõe a discussão teórica que dá sustentação ao estudo.

“*A luta pela diversidade na história das (in)diferenças: fundamentos Queer*”, é o título do capítulo 4, que discorre sobre as questões de gênero, bem como encaminha a discussão anterior sobre o cenário LGBTQIAPN+, suas lutas e desafios na vida profissional.

O capítulo 5, denominado “*Perspectivas de inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ nas organizações brasileiras a partir de Dissertações e Teses em Administração*”, corresponde aos resultados da pesquisa, a partir da pesquisa efetivada.

Por fim, o capítulo 6, referente às considerações finais, traz o desfecho da pesquisa para a pessoa leitora.

## 2 METODOLOGIA DA PESQUISA

### 2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

#### 2.1.1 Quanto à classificação

Richardson (2012) afirma não existir “fórmula mágica” ou “medida perfeita” para a realização de uma pesquisa, e que, talvez, isso nunca existirá. Essa afirmação evidencia a existência de muitas possibilidades de se conduzir uma pesquisa, em termos metodológicos, seguindo algumas premissas norteadoras sobre *o que se busca* pesquisar. Sendo assim, para a realização de uma pesquisa, é preciso a utilização de métodos e técnicas (caminhos, ferramentas e estratégias) necessárias para validar os resultados obtidos, ou seja, faz-se necessário um conjunto de articulações que formam a metodologia da investigação.

Segundo Tartuce (2006 *apud* Gerhardt e Souza, 2009), a metodologia científica trata dos caminhos traçados para se chegar ao destino preterido pelo método. De origem grega, *methodos/met'hodos*: significa “caminho para chegar a um fim”. Resumindo, método é a ordem lógica e estratégica sobre as quais se edificam os procedimentos a serem seguidos, visando atingir o resultado desejado.

Cervo, Bervian e Silva (2007) dizem que, nas ciências, entende-se por métodos um agrupamento de processos organizados que foram utilizados na investigação e na demonstração da verdade. Destarte, não se pode inventar um método pois ele depende, fundamentalmente, do objeto da pesquisa.

Com base nisso, esta pesquisa classifica-se como *teórica*, já que não prescinde de coleta de dados primários para posterior análise, e busca compreender o tema a partir de estudos realizados no Brasil (Dissertações e Teses) sobre a fenômeno de estudo, feitos em ambientes corporativos, na área da Administração.

A concepção sobre pesquisa teórica é enfatizada por Marconi e Lakatos (2003, p. 115-116), da seguinte forma:

A teoria serve como sistema de conceptualização e de classificação dos fatos – um fato não é somente uma observação prática ao acaso, mas também uma afirmativa empiricamente verificada sobre o fenômeno em pauta: dessa forma, engloba tanto as observações científicas quanto um quadro de referência teórico conhecido, no qual essas observações se enquadram. No universo, a variedade de fenômenos passíveis de estudo é infinita; entretanto, a ciência seleciona aqueles que deseja estudar e, além disso, os abstrai da realidade,

escolhendo alguns aspectos do fenômeno, não estudando, portanto, todo o fenômeno. Constitui, assim, um ato de abstração separar qualquer fenômeno de tudo aquilo com que está relacionado. Se cada ciência estuda determinados aspectos da realidade e possui um sistema abstrato de pensamento para interpretar estes segmentos, necessita de sistemas conceituais que expressem os fenômenos de cada área do saber.

Diante disso, conforme posto, a pesquisa teórica foi subsidiada a partir de Dissertações de Mestrado e Tese de Doutorado em Administração, desenvolvidas no Brasil, destacando resultados no que concerne às políticas de inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ em ambientes corporativos.

### **2.1.2 Quanto à abordagem**

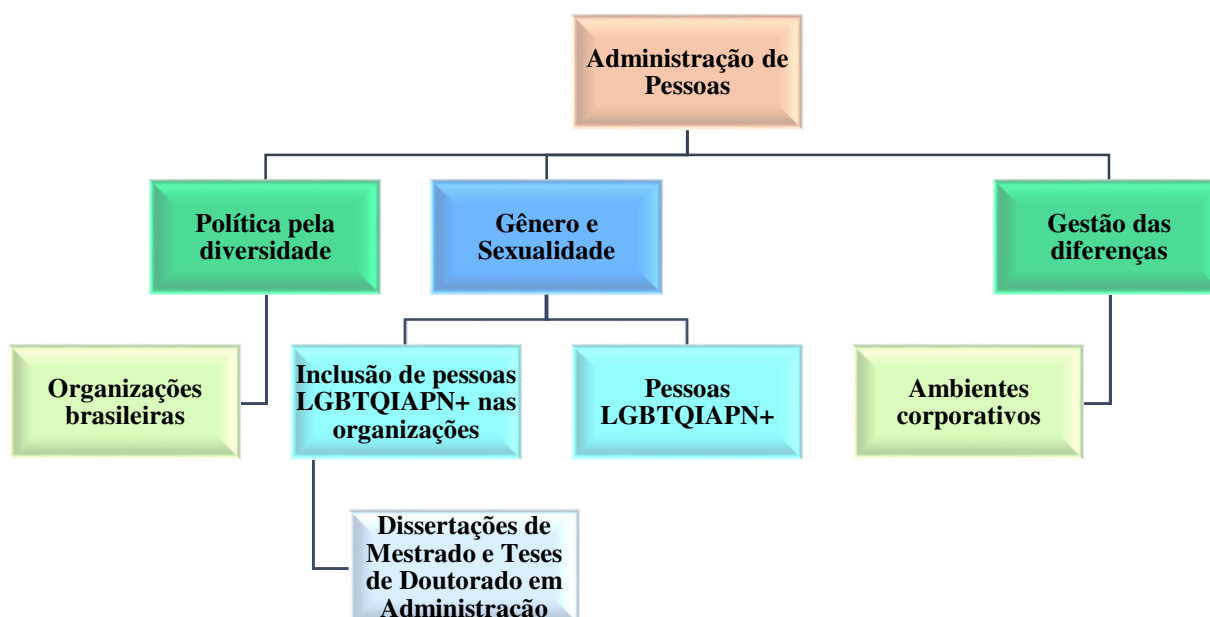
No que diz respeito à abordagem, o estudo caracteriza-se como *qualitativo*. Silveira e Córdova (2009) defendem que a pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo, buscando explicar os porquês das coisas e, a partir daí o que convém ser feito. Além disso, a autora afirma que a pesquisa qualitativa se preocupa com aspectos da pesquisa que não podem ser quantificados.

De acordo com Rodrigues (2007, p. 39), pesquisa qualitativa é a “pesquisa que se vale da razão discursiva”. O autor defende a ideia que esse tipo de pesquisa visa analisar a natureza dos fatos, além de não utilizar hipótese ou experimentação. Na abordagem qualitativa, a interpretação do texto deve prescindir de subjetividade e ater-se apenas à apreciação dos fenômenos.

Pra Richardson (2012, p. 79) a pesquisa qualitativa é a “forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social”. Ainda segundo o autor, o método não emprega a estatística como base da análise do problema abordado. Desse modo, a abordagem qualitativa enfatiza as categorias abordadas, suas características e possibilidades, mais oportuna ao entendimento do fenômeno aqui estudado.

Diante disso, as categorias da pesquisa, articuladas à metodologia qualitativa, foram constituídas a partir das seguintes bases:

QUADRO 1: Esquema de categorias da pesquisa.



FONTE: Dados da pesquisa (2023).

Conforme se percebe, o quadro de categorias especifica a relação entre estas e sua disposição em relação aos caminhos da investigação, a partir da abordagem qualitativa. A partir de tais categorias e suas relações, foi possível estabelecer a lógica da revisão bibliográfica, discutida na tipologia da pesquisa, a seguir.

### 2.1.3 Quanto à tipologia da pesquisa

Com base na classificação (pesquisa teórica) e na abordagem (pesquisa qualitativa) apontadas anteriormente, a pesquisa tipificou-se como *revisão bibliográfica*, cuja articulação deu-se a partir de estudos realizados no cenário de empresas brasileiras, a respeito da diversidade/diferenças, em relação a gênero e sexualidade, isto é, com foco nas políticas pela diversidade e na gestão das diferenças implementadas nas organizações.

Gil (2002, p. 65) afirma que “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Para o autor, a principal vantagem desse tipo de pesquisa consiste na abrangência da pesquisa, permitindo que sejam analisados uma gama muito maior de dados.

Fonseca (2012, p. 21) reforça que esse tipo de pesquisa tem a “finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado



assunto, inclusive, conferências seguidas de debates que tenham sido transcritas de alguma forma”. A autora defende ainda que esta perspectiva de pesquisa propicia uma análise do tema sob uma nova ótica, resultando em novas possíveis conclusões.

Nesse aspecto, a revisão bibliográfica foi procedida a partir de uma plataforma ou base de dados específica: a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)<sup>3</sup>, conforme *layout* que segue:

**FIGURA 1:** *Front Page* do site da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD).



**FONTE:** Dados da pesquisa (2023).

A pesquisa foi realizada na base de dados a partir da ferramenta de busca avançada da plataforma – Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD). Para que chegássemos aos estudos pretendidos, usamos duas combinações de termos de busca, ou seja, palavras às quais rastreamos as fontes (Dissertações e Teses em Administração), correspondentes ao tema proposto, e utilizando como intervalo de tempo os últimos 10 anos – de 2012 a 2022.

Na primeira composição de descritores de busca na pesquisa avançada foram associados os termos “LGBT”<sup>4</sup>, “Organizações” e “Administração”, devidamente combinados, obtendo 10 (dez) resultados.

<sup>3</sup> O acesso à BDTD pode ser viabilizado a partir do *link*: <https://bddd.ibict.br/vufind/>

<sup>4</sup> A opção pela utilização do termo LGBT ao invés de LGBTQIAPN+ para as buscas na BDTD deu-se pelo fato de que esta última nomenclatura é bem atual, o que não alcançaria os 10 anos predecessores. Além disso, é provável que LGBT ainda seja o termo mais recorrente em estudos acadêmicos.

Entretanto, uma dissertação (“Corpos e subjetividade: análise dos processos de *embodiment* dos ursos no Espírito Santo”) apareceu duas vezes, isto é, foi replicada, o que significa dizer que o primeiro rastreamento computou 9 (nove) fontes. Já a dissertação “Negociando com a passabilidade: a relação entre o gênero e a carreira da pessoa transgênera”, apresentou erro no *link* e não pôde ser acessado pela BDTD, sendo acessível apenas pelo buscador *Google*. Vale destacar que, conforme posto, a opção pelo descritor “LGBT” ao invés de “LGBTQIAPN+” deu-se em razão do fato de o primeiro ser mais difundido do que o segundo que, por sua vez, passou a ser mais propagado atualmente.

Conforme dito, o resultado desta primeira busca avançada com os descritores postos na BDTD alcançou 9 (nove) fontes, quais sejam: uma Tese de Doutorado e 8 (oito) Dissertações de Mestrado, cujo rastreamento canalizou-se a partir da área da Administração.

Isso posto, importante ressaltar que, para a busca e seleção das ditas fontes, os estudos que não foram gerados especificamente na área da Administração não foram objeto de análise, portanto, não fazendo parte da amostra das fontes incluídas no trabalho.

Assim, a única Tese de Doutorado rastreada, intitulada “‘Política é vida’: ativismo e saúde trans em Manaus”, de André Luiz Machado das Neves (2019), é uma fonte que detém a característica citada anteriormente, ou seja, não foi gerada em um Programa de Pós-graduação em Administração, e sim em Saúde Coletiva, sendo, portanto, excluída da amostra.

Da mesma forma, a dissertação “Interações entre o movimento LGBTI e o Governo Estadual do Espírito Santo”, elaborado por Bruno Quintão de Souza (2018), também foi excluída da pesquisa, por ser oriunda do campo das Ciências Sociais.

Dessa forma, na primeira busca a partir dos descritores anteriormente ditos, a seleção das fontes a partir da BDTD, efetivamente, culminou em 7 (sete) fontes em Administração (Dissertações de Mestrado) que tratam sobre as políticas de inclusão nas organizações, conforme demonstrado no quadro a seguir.

**QUADRO 2:** Pesquisa avançada na BDTD sobre pessoas LGBTQIAPN+ nas organizações brasileiras em Dissertações de Mestrado e Teses de Doutorado em Administração, a partir da relação entre as palavras-chaves “LGBT”, “Organizações” e “Administração”

<b>Produção acadêmica</b>	<b>Lócus da Pesquisa</b>	<b>Título</b>	<b>Autoria</b>	<b>Ano</b>
Dissertação	Setor privado	“A potência de ser quem você é’: a influência dos programas de diversidade e da gestão de recursos humanos na voz e na vida das pessoas LGBTQ+ nas organizações”	Thiago Guarnieri Roveri	2020
Dissertação	Setor privado	“Panorama da gestão da diversidade: um estudo em filiais brasileiras de empresas multinacionais”	Eduardo Estellita de Oliveira Santos	2020
Dissertação	Setor privado	“O olhar da diversidade a partir da perspectiva dos profissionais de gestão de pessoas”	Nicolli Bassani de Freitas	2020
Dissertação	Setor privado	“Negociando com a passabilidade: a relação entre o gênero e a carreira da pessoa transgênera”	Maria Carolina Baggio Zanetti Nucci de Oliveira	2019
Dissertação	Setor público	“A inclusão dos LGBTQs no serviço público: um estudo nas secretarias estaduais do Tocantins”	Jessika Villalon Sousa Cruz	2019
Dissertação	Setor público	“Reflexões sobre as pessoas LGBTQ nas organizações públicas: a diversidade sexual no discurso institucional de uma instituição de ensino federal”	Thaís Rosário da Silveira	2016
Dissertação	Setor privado	“Corpos e subjetividades: análise dos processos de Embodiment dos ursos no Espírito Santo”	Paulo Rodrigues Cerqueira	2014

**FONTE:** Dados da pesquisa (2023).

Com base neste primeiro grupo de fontes selecionadas a partir da busca na BDTD e seus respectivos resultados, posteriormente, partimos para a segunda combinação de busca avançada na plataforma, cujo desdobramento contemplou os seguintes descritores: “LGBT”, “Empresas” e “Administração”, obtendo como resultado 6 (seis) Dissertações de Mestrado em Administração e nenhuma Tese de Doutorado.

Vale salientar que 4 (quatro) fontes rastreadas e correlatas ao tema neste segundo procedimento foram duplicadas em ambos os procedimentos, isto é, repetidas nas duas buscas avançadas na referida plataforma digital, o que significa dizer que, de fato, esta busca angariou 2 (duas) fontes como resultado.

Tais estudos, com as respectivas fontes surgentes, desenvolvidos a partir da área de Administração, foram selecionados e incluídos na investigação, com o intuito de entender as especificidades das políticas de inclusão a pessoas LGBTQIAPN+ adotadas pelas organizações.

Assim, nesta segunda busca com os descritores apontados, o resultado foi o seguinte:

**QUADRO 3:** Pesquisa avançada na BDTD sobre pessoas LGBTQIAPN+ nas organizações brasileiras em Dissertações de Mestrado e Teses de Doutorado em Administração, a partir da relação entre as palavras-chaves “LGBT”, “Empresas” e “Administração”

<b>Produção acadêmica</b>	<b>Lócus da Pesquisa</b>	<b>Título</b>	<b>Autoria</b>	<b>Ano</b>
Dissertação	Setor privado	“As cores do arco-íris’: um estudo sobre a diversidade a partir de diversos olhares na organização”	Cristiana Batista Carvenalli Siqueira	2021
Dissertação	Setor privado	“Diversidade e Trabalho: um estudo sobre políticas de diversidade sexual e homofobia”	Samira Loreto Edilberto Pompeu	2015

**FONTE:** Dados da pesquisa (2023).

Em síntese, como resultado das duas combinações de termos de buscas avançadas utilizadas, obtivemos 16 (dezesesseis) fontes, das quais foram excluídas: *a)* 5 (cinco) por serem repetidas; *b)* e 2 (duas) que não detinham relação com as políticas adotadas pelas organizações. Assim, em termos finais, o estudo constituiu-se por 9 (nove) Dissertações de Mestrado que fazem parte do *corpus* da análise, e não houve nenhuma Tese de Doutorado correspondente com o delineamento apontado.

Diante disso, para dar conta dos fundamentos teóricos que subsidiaram a busca, os capítulos que se seguem articulam a reflexão sobre os princípios teórico-conceituais da pesquisa, na perspectiva do melhor entendimento discursivo sobre o fenômeno em estudo.

### **3 DIVERSIDADE SEXUAL E IDENTIDADE DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES DO SÉCULO XXI: O LEGADO DA GESTÃO DE PESSOAS PELAS DIFERENÇAS**

Este capítulo tem como intuito situar o fenômeno de estudo no campo da Administração, tendo como base de articulação a área da Gestão de Pessoas. Vale ressaltar que esgotar o debate através de um mergulho histórico-teórico não seria o foco, mas situar o contexto no qual o fenômeno é composto, no interior das organizações.

Para Chiavenato (2002), a gestão de pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos, como, por exemplo, a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, as tecnologias utilizadas, os processos internos, e muitas outras variáveis importantes.

Oliveira (2014) afirma que a gestão de pessoas passou por grandes transformações ao longo do tempo, deixando de tratar apenas da “mão-de-obra”, para englobar os aspectos relevantes na organização, inclusive, questões estratégicas.

Como o nome já explica, a gestão de pessoas compreende o melhor aproveitamento das pessoas no ambiente em que estão inseridas. Trata-se da junção de conceitos, ações e processos para o alinhamento de propósitos, atração e retenção de talentos, bem como a elaboração de programas de capacitação e desenvolvimento propostos pela empresa, com o objetivo de desenvolver seu capital humano e garantir o alcance dos objetivos da empresa. Chiavenato (2010) defende que é difícil separar o comportamento das pessoas e o da organização, já que as organizações funcionam a partir das pessoas que a integram e agem em seu nome.

Com o avanço da tecnologia nos últimos anos, em termos práticos, sugeriram novos processos, fatores, procedimentos e melhorias nas mais diversas ações da gestão de pessoas. No atual cenário, sob o ponto de vista das organizações, busca-se no mercado de trabalho um time de alta performance, capaz de rápida adaptação às mudanças, resiliência para encarar as adversidades e capacidade de aprender, atendendo uma característica indispensável para as empresas e profissionais: a melhoria contínua. Para Magalhães e Garrido (2021, p. 132), “melhoria contínua significa rever continuamente processos, ferramentas, comunicação, colaboração, gestão do conhecimento, dependências externas e todos os aspectos que afetam a eficiência e eficácia das equipes”.

Diante do exposto, “melhorias contínuas” dependem exclusivamente das pessoas em relação às suas ações na empresa. Mas que pessoa? O que é pessoa? De modo geral, é possível afirmar que a compreensão sobre o conceito de “pessoa” pouco atinente às distintivas

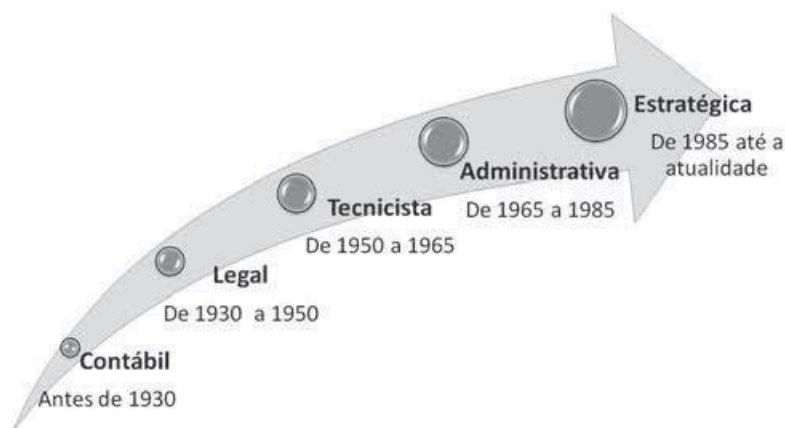
características da diversidade tem conduzido a gestão de pessoas nas organizações ora a (re)produzir opressões como reflexo das banalizações histórico-culturais da sociedade, ora a negligenciar o reconhecimento das pessoas em sua complexidade, incluindo a sexualidade desviante das normas vigentes e os gêneros plurais estigmatizados.

Diante disso, como é possível pensar em uma política interna de diversidade nas organizações? Como o mercado reagiria à recepção de colaboradores LGBTQIAPN+ de uma maneira mais estruturada nas companhias? Que benefícios as empresas teriam ao incluir “pessoas diferentes” em seus negócios?

Tais perguntas são oportunas para a Administração, mesmo que este trabalho não tenha a responsabilidade de respondê-las, de maneira imediata. Assim, as indagações postas ficam como possibilidade de reflexão para a pessoa leitora.

De todo modo, mesmo reconhecendo a evolução história da gestão de pessoas nas organizações, conforme mostra a figura que segue, é preciso acentuar que, na contemporaneidade, aparentemente ainda existem dificuldades por parte das empresas na promoção de ações inclusivas para a gestão das diferenças.

**FIGURA 2:** Evolução da gestão de pessoas



**FONTE:** Marras (2000, p. 26).

Conforme mostra a ilustração posta, em termos históricos, até o ano 2000, Marras (2000) defende que a evolução da gestão de pessoas vem ocorrendo ao longo do tempo, deixando de abranger apenas as áreas burocráticas, e passando a integrar as estratégias que determinam o futuro das organizações.

Dessa forma, a gestão de pessoas é parte crucial para todo empreendimento que vislumbra o sucesso de maneira sólida, e a longo prazo. São as pessoas de uma organização que

tornam realidade as proposições de melhorias, implementação de novas ferramentas e diferencial competitivo, maximizando os lucros e evidenciando a empresa perante o mercado consumidor.

Fleury (2000) evidencia algumas medidas que as empresas vêm tomando para promover a diversidade em suas unidades de negócios: políticas de recrutamento e seleção de pessoal; políticas de treinamento e comunicação eficiente. Com relação às políticas de recrutamento, a autora afirma que empresas estão investindo em projetos para diversificar sua força de trabalho, tornando o seu ambiente mais heterogêneo e representando toda a coletividade.

Uma empresa bastante conhecida ganhou repercussão nacional quando ofertou vagas de *trainee* apenas para candidatos negros. Muitos veículos de imprensa noticiaram a oferta citando a constituição federal, defendendo a existência de uma violação à igualdade. Outros, porém, entenderam a ação como uma maneira de diversificar seu time de gestão. Mais tarde, a empresa veio a público se justificar que não passava de uma maneira de estimular a heterogeneidade em sua equipe, haja vista ter sua composição, majoritariamente, formada por pessoas brancas. De uma forma ou de outra, muitas outras conquistas estão incluídas nesta tomada de decisão. O ingresso de pessoas negras no setor estratégico de uma organização, naturalmente, fortalecerá a representatividade e elaboração de políticas internas que visem o reconhecimento das minorias.

Segundo Brennan (2010), o crescimento da participação das mulheres na força de trabalho as transformou no segmento *alfa* de consumidores. A autora defende que mais mulheres façam parte de grandes organizações, ocupando cargos estratégicos, pois diz que só uma mulher é capaz de entender as minúcias do consumo feminino, e cita o exemplo do setor automotivo, tão dominado por homens em seus cargos de chefia, evidenciando que mais da metade dos veículos utilitários novos são comprados por mulheres, além de influenciar diretamente em mais de 80% do total de todas as compras. Ou seja, além de consumir, a mulher tem o poder de influenciar a compra. Dessa forma, não seria bastante inteligente para as empresas abrirem vagas para terem mulheres nas suas equipes estratégicas?

Chiavenato (2010) afirma que, para mobilizar e utilizar plenamente as pessoas em suas atividades, as organizações estão mudando os seus conceitos e alterando as suas práticas gerenciais. Em vez de investirem nos produtos e serviços, estão investindo nas pessoas que entendem deles e que sabem como criá-los, desenvolvê-los e melhorá-los. Em vez de investirem diretamente nos clientes, investem nas pessoas que os atendem e os servem, e que sabem como satisfazê-los e encantá-los. As pessoas passam a constituir o elemento básico do sucesso empresarial.

O investimento em comunicação e treinamento também trazem bons frutos quanto ao fomento da diversidade e respeito às minorias. Esclarecer cada dúvida que assola a sociedade como um todo demonstra sensibilidade em se tratar de questões que ainda atuam como barreiras em boa parte da sociedade. Quando trazemos à tona a realidade das pessoas LGBTQIAPN+ nas organizações, evidencia-se a mudança de comportamento cultural e a maneira como são discutidas as diversas formas de inclusão que podem ser adotadas, visando uma melhoria no convívio entre colaboradores e, assim, as boas práticas de gestão de pessoas.

Para Ferreira e Siqueira (2007), a mudança do interior para os grandes centros urbanos contribuiu para que os homossexuais pudessem vivenciar a sexualidade de maneira concreta, longe da família e de pessoas que não os apoiavam. Com isso, novas redes de relações sociais se formavam e davam acesso a locais de concentração (também chamados de guetos) que, pela liberdade de comportamento dada ao público frequentador, deixavam visíveis e acessíveis aspectos do mundo *gay*.

Dessa forma, a necessidade de enfrentar o preconceito e a discriminação fez com que as comunidades *gays* ganhassem representatividade na reivindicação de um espaço onde pudessem viver plenamente sua própria identidade sexual

Magaldi (2018, p. 23) afirma que “a dinâmica existente no ambiente corporativo reflete os movimentos sociais. Com a onipresença das empresas na rotina dos cidadãos, começou a ocorrer uma simbiose em que a sociedade influencia e é influenciada pelos movimentos corporativos e vice-versa”. Essa colocação reforça a importância da mudança de pensamento estratégico das empresas nos dias atuais, tendo em vista a diversidade cultural (orientação sexual e identidade de gênero) na sociedade brasileira.

Assim, a promoção de debates e o esclarecimento do tema “diversidade” são algumas das ações que buscam minimizar os efeitos do preconceito entranhado nas organizações. Com abordagens evidenciando o respeito às diferenças, as empresas ganham um ambiente mais plural, resultando em uma melhor atmosfera de trabalho, e, conseqüentemente, um aumento substancial da produtividade. A criação de políticas afirmativas endossa a importância de garantir a maior pluralidade possível nas empresas e prova, com números, que as medidas são bastante assertivas, trazendo retorno e lucros aos acionistas.

Nesse aspecto, gerenciar equipes, para Mandelli (2017, p. 121), torna-se crucial às organizações contemporâneas, tendo em vista que “equipe é um conjunto de pessoas interdependentes que possuem objetivos comuns. Interdependentes significa que uma pessoa depende de outra para realizar suas atividades ou tomar decisões”. Vários são os exemplos que podemos entender como equipes, mas, talvez, nenhuma seja mais clara como a figura de um



time de futebol, que terá como o principal propósito vencer o jogo. Cada integrante desempenhando bem a sua função, ajudado o/a companheiro/a quando necessário, e se esforçando ao máximo para que possam comemorar no final do duelo.

Stewart (1998 *apud* OLIVEIRA, 2014, p. 28) afirma que um dos princípios para fomentar o capital intelectual de uma equipe é

Estimular o trabalho em equipe e outras formas de aprendizado para criar o capital humano de que a empresa precisa. O talento individual é imprescindível, mas vai embora após o expediente. As estrelas” da empresa, assim como as estrelas de cinema, precisam ser administradas como negócios de alto risco. As equipes interdisciplinares detêm, formalizam e acumulam o talento, compartilhando-o e apropriando-se, tornando-o não apenas o capital de uma pessoa ou de um grupo seletivo de pessoas, pois assim, mesmo quando os membros do grupo vão embora, o conhecimento permanece. A empresa será a maior beneficiária da aprendizagem, mesmo que algumas ideias ‘vazem’ para outras empresas.

Entretanto, gerenciar equipes não é algo tão simples. Cada membro tem suas particularidades, vivências, crenças e cultura. Certamente, não podemos tratar pessoas com “bagagens”, particularidades, pluralidades, origens etc. diferentes da mesma forma, pois isso seria um erro. Corroborando as ideias anteriores, Mandelli (2017) defende que liderar equipes de qualquer nível é sempre um desafio, e sua implementação prática é bastante complexa, pois compreende o relacionamento entre pessoas que sempre demonstram individualidades e contextos próprios.

As singularidades de cada indivíduo transformam o gerenciamento de equipes numa tarefa árdua. Quando temos pessoas de gêneros, culturas, raças, etnias, religiões e sexualidades diferentes, é preciso que haja um grande esforço para que possam convergir para o mesmo propósito, levar em consideração cada característica dos integrantes da equipe, e respeitá-las. Quando isso ocorre, há condições mais dignas e possíveis de sucesso organizacional.

### 3.1 *COMING OUT*: AS ORGANIZAÇÕES SAIRAM DO “ARMÁRIO”?

Para Ferreira e Siqueira (2007), o termo *Coming Out*, forma abreviada de *Coming Out of the Closet*, corresponde ao processo de revelação da orientação sexual, ou seja, a pessoa assumir sua orientação sexual e/ou identidade de gênero diante das pessoas com quem convive, traduzindo-se para a língua portuguesa como “sair do armário”. O termo, que ganhou notoriedade na sociedade brasileira, alvo de várias sátiras, direcionava-se, em regra, aos homens e/ou mulheres que se assumiam homossexuais etc. Os que detinham modos de se vestir, falar,

andar ou se comportar de maneira diferente do padrão estabelecido, e que negavam a prática homossexual, eram taxados como “*gays* enrustidos”.

Os autores defendem que este fato pode ser fonte de *stress* para pessoas *gays*, à medida em que outras pessoas de seu convívio não aceitariam a orientação sexual revelada. De acordo com Humphrey (1999, p. 138), citado por Ferreira e Siqueira (2007, p. 4), “as razões que levam o indivíduo a decidir pela revelação de sua orientação sexual estão ligadas à honestidade e integridade pessoal, aos benefícios de se construir relacionamentos abertos e à necessidade de se educar os colegas sobre as minorias sexuais”. Segundo os autores, quando a pessoa opta pelo *coming out*, passa por muitas barreiras, como a escolha do melhor momento e da outra pessoa apropriada para ouvir o que tem a dizer, e essa situação, mesmo que previamente analisada, planejada e programada, não é fácil.

Entretanto, a revelação de sua orientação sexual e/ou identidade de gênero vem acompanhada de uma enxurrada de julgamentos e, por vezes, represálias. No ambiente profissional, ainda ocorrem piadas (“homofobia recreativa”) e outros tipos de hostilidades relacionadas à sexualidade e ao gênero dos sujeitos, tornando o debate cada vez mais indispensável acerca do tema.

O repúdio e outros tipos de violência simbólica sofrida por amigos, colegas de trabalho, familiares etc. faz com que algumas pessoas tentem, de toda forma, manter-se dentro do convívio social com esses atores, suprimindo a própria escolha e renegando tudo de bom que a revelação poderia acarretar. Resumindo, para se inserir nos grupos sociais aos quais convivem e/ou necessitem estar, muitos sujeitos LGBTQIAPN+ acabam se enquadrando na heteronormatividade, segundo a qual a pessoa pode ser o que quiser, desde que não aparente, não “choque”, desde que mantenha o padrão dito “normal”, “natural”, convencional. Quanto mais “heterossexual” for na manifestação comportamental, mais bem-vinda a pessoa será nos grupos sociais e equipes de trabalho.

No caso da infância, segundo Miskolci (2012), a maioria das crianças e adolescentes, em busca da aceitação e da sobrevivência, ou aceita ou se deixa moldar pelas demandas educacionais, cujo conteúdo normativo violento (currículo oculto), muitas vezes não é reconhecido nem mesmo pelos educadores como algo a ser questionado ou discutido. Trazendo essa afirmação para o meio empresarial, nota-se que o comportamento, buscando aceitação, ainda sucumbe à exposição do gênero e às manifestações da sexualidade de muitos integrantes nas empresas, Brasil afora.

Em contrapartida, atualmente, é muito grande o número de organizações que implementam diretrizes contra o preconceito arraigado na cultura. Hill (2011) defende a ideia

de que tolerância e receptividade são necessidades práticas urgentes. Tomando-se como um enorme desafio, as questões a respeito da discriminação no ambiente de trabalho ganharam muito destaque e têm obtido *status* de diferencial competitivo pelas empresas. Isso ocorre porque as instituições visam atender a diversos públicos. Portanto, há de supor que segmentos considerados minoritários podem se sentir mais representados quando entram em algum ponto de venda, por exemplo, e veem pessoas com características em comum desempenhando suas funções. Sabemos que isso deveria ser algo completamente impensado, mas a cultura estigmatizada ainda nos proporciona alguns flagrantes absurdos, aos quais merecem total repúdio.

Para Diniz *et al.* (2013), o percurso semântico das políticas de diversidade é claramente marcado pelo descompasso entre o discurso e a prática. Essa afirmação corrobora com a ideia de que ainda temos um longo caminho a percorrer enquanto sociedade. O clichê das políticas contra o preconceito dificulta o aprofundamento acerca do tema e fortalece práticas que deveriam ser completamente extintas do convívio social. Diante disso, é possível aludir que a inércia das organizações, que muitas vezes não atuam de maneira positiva em relação à diversidade, e tampouco com políticas verdadeiramente inclusivas para pessoas LGBTQIAPN+, contribuem para a demora na evolução do cenário.

Entretanto, quando implementadas essas questões, as corporações ganham uma imagem de empresas socialmente responsáveis, que fomentam a luta contra preconceitos, e que atuam fortemente para a extinção, por que não dizer, das práticas intolerantes em seu negócio. O benefício de tais ações perante a sociedade é incomensurável, e vai muito além de valores econômicos, o que não quer dizer que esse não seja o principal retorno buscado.

As políticas públicas de combate ao preconceito são responsáveis pela minimização de suas manifestações no meio empresarial, já que este é uma extensão da sociedade. Essas medidas legais possibilitaram uma grande mudança no olhar de pessoas que se preocupam com as práticas preconceituosas, fomentando diversos estudos. Na área da Educação, por exemplo, segundo Brasil (2004 *apud* FARINHA, 2017), as políticas públicas voltadas à efetivação dos direitos LGBTQIAPN+ foram essenciais para fomentar e apoiar cursos de formação de professores na área da sexualidade, formar equipes multidisciplinares para avaliação dos livros didáticos que buscam eliminar aspectos discriminatórios por orientação sexual, além de estimular a produção de materiais educativos, e divulgar as informações científicas sobre a sexualidade humana e conhecimentos que contribuam para o combate à violência e à discriminação.

Farinha (2017) ainda afirma que nos ambientes e níveis organizacionais há a tendência de as pessoas LGBTQIAPN+ assumirem sua orientação sexual, e isso sugere que as organizações devam aconselhar a gestão de pessoas, e vice-versa, a agir em consonância com as demandas sociais e determinações legais.

Ainda para a citada autora, o desafio para a inclusão da diversidade sexual e de gênero nas organizações está na capacidade de o/a responsável pelo recrutamento e seleção compreender a demanda da organização, analisar o perfil competente do/a candidato LGBTQIAPN+, e suas qualificações. Grandes organizações já têm, em seu quadro gerencial, colaboradores que abominam a discriminação no processo seletivo, tornando ações preconceituosas uma afronta à sua própria política interna.

A implantação de valores a serem seguidos, consultorias externas e adoção de canais confidenciais para denúncias de todos os tipos são algumas das consequências de uma mudança radical na alta cúpula das companhias. Essa atuação permite que diversas pessoas LGBTQIAPN+ atuem em cargos estratégicos, e, certamente, representem uma barreira para os realizadores das práticas discriminatórias. O movimento contrário aos preconceituosos já denota um grande avanço, e nos mostra uma “luz no fim do túnel”. Com debates abrangentes e leis mais rígidas, com atuação também no interior das organizações, além da criação de materiais explicativos e claros para a sociedade, atrelada à elaboração de políticas públicas, os atos devem ser combatidos com maior vigilância, trazendo à tona um ambiente saudável e pacífico para todos os atores das relações sociais e empresariais.

Entretanto, a cultura de uma empresa leva bastante tempo para ser mudada efetivamente, já que as ações precisam ser discutidas de maneira abrangente, contando com um grande apoio dos seus líderes. Mesmo com a adoção de medidas internas, integrantes de empresas não acreditam na sua efetividade. Em sua pesquisa, Diniz *et al.* (2013) reproduz diversas falas de colaboradores integrantes das minorias que, em tese, deveriam se beneficiar das políticas empresariais implementadas. São vários os relatos de situações muito degradantes e desconfortáveis, gerando dúvidas e diminuindo a credibilidade das intervenções.

Contudo, não se pode contabilizar a quantidade de situações já evitadas por meio das diretrizes implementadas nas organizações, mudanças estratégicas em cargos de gestão e até desligamentos por práticas preconceituosas. O empoderamento cultural de uma empresa tem valor de lei nas suas unidades e entre seus membros, contribuindo para o enfraquecimento da discriminação. A mudança de paradigmas contribui para a construção de um ambiente igualitário de oportunidades, evidenciando apenas o talento profissional, resultando em aumento da produtividade no meio empresarial.

### 3.2 MERCADO DE TRABALHO INTERCULTURAL E POLÍTICAS CONTEMPORÂNEAS DE GESTÃO DE PESSOAS

Segundo dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2022), o mercado de trabalho brasileiro surpreendeu positivamente em 2022, alcançando o melhor nível desde 2015. O estudo mostra que a taxa de desocupação chegou a 9,5%. Com o avanço pontual no indicador, a diversidade vem ganhando força no mercado de trabalho atual, algo natural para a evolução da sociedade. Grandes movimentos culturais fomentam a variação da força de trabalho em todos os setores produtivos do mercado global, aumentando a representatividade frente ao público atendido.

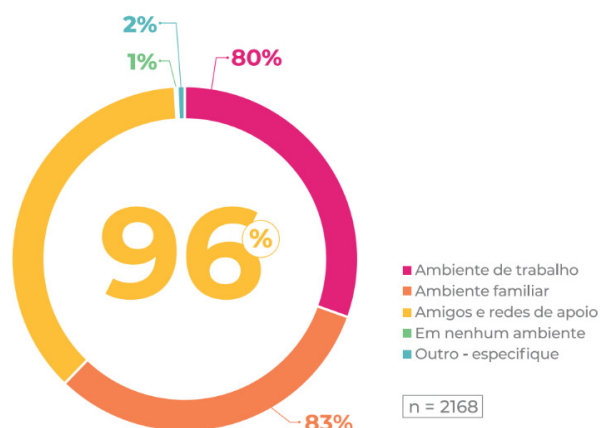
Entretanto, em 2016, o Instituto Ethos divulgou uma pesquisa realizada nas 500 maiores empresas do Brasil evidenciando o longo caminho que ainda precisamos percorrer para nos enquadrarmos como uma sociedade mais justa e sem discriminação por qualquer motivo. O cenário exposto no estudo comprova que ainda há uma ampla preferência pelas classes mais privilegiadas da sociedade. Como exemplo, os cargos máximos nessas organizações são amplamente ocupados por homens, brancos, aparentemente heterossexuais e sem deficiência.

Buscando jogar luz na situação das pessoas LGBTQIAPN+ nas empresas em que atuam, o Instituto Mais Diversidade divulgou uma pesquisa intitulada “O cenário brasileiro LGBTI+”, em que demonstra suas preocupações com o ambiente de trabalho. A pesquisa aponta que apenas 15% dos profissionais LGBTI+ chegam a falar abertamente com sua liderança imediata sobre o assunto.

Além disso, conforme gráfico que segue, o número de pessoas que expressam livremente sua identidade sexual e/ou de gênero no ambiente de trabalho é praticamente igual ao que debatem sua condição no seio familiar, e ratifica a ideia de que espaço inclusivo é o fator que a maioria julga ser mais importante para uma boa convivência.

**GRÁFICO 3:** Em que ambientes as pessoas sabem sobre sua orientação afetivo-sexual e/ou identidade de gênero?

Em quais ambientes as pessoas sabem sobre sua orientação afetivo-sexual e/ou identidade de gênero?



**FONTE:** Mais Diversidade (2021, p. 25)

O recrutamento e seleção de pessoas é um processo que busca atrair e escolher uma pessoa capacitada para a execução de uma determinada função. No recrutamento, busca-se a captação de perfis compatíveis com as particularidades da função a ser executada. O trâmite pode ser interno ou externo à organização, sempre levando em consideração as qualificações necessárias para cada vaga ofertada. Já a seleção consiste na escolha do melhor profissional, sendo avaliados os currículos, experiências e qualificações de cada indivíduo.

Contudo, ainda existem muitas barreiras para as pessoas LGBTQIAPN+ na realização desse recurso. Sua condição de gênero e/ou de sexualidade, por vezes, acaba sobrepondo suas competências/qualidades técnicas, tornando-se o principal fator pela reprovação no processo seletivo. Segundo o *site* da Catho (2021), um estudo da *Center Innovation* aponta que 33% das empresas não contratariam pessoas LGBTQIAPN+ para cargos de chefia, corroborando com a premissa exposta anteriormente.

Posto isso, muitas empresas vêm se utilizando de métodos mais inclusivos de recrutamento e seleção, valendo-se de ações positivas visando promover um ambiente interno com maior diversidade. No ambiente de trabalho, diversidade consiste em englobar a maior quantidade de características presentes na sociedade, tornando-se seu reflexo.

Carvalho, Andrade e Junqueira (2009, p. 10-11) afirmam que diversidade

diz respeito à variedade, à coexistência ou à convivência de diferentes ideias, características, condições (físicas, socioculturais, políticas, ideológicas etc.) ou elementos que podem ser, inclusive, conflitantes entre si no que diz respeito a determinado assunto, valor, condição, estilo de vida ou ambiente. A ideia de diversidade está ligada a: conceitos de heterogeneidade e variedade, pluralidade e multiplicidade; diferenças de pontos-de-vista e modos de abordar e perceber o mundo; tolerância e respeito mútuo; compreensão multiplicidade de variedades possíveis na contemporaneidade.

Quando determinada empresa anuncia uma vaga voltada exclusivamente para uma característica da sociedade, trata-se da manutenção de uma política de gestão de pessoas para e pela diversidade. Não são raras as organizações que ofertam vagas reservadas apenas para mulheres, negros, indígenas, PCDs ou pessoas LGBTQIAPN+, chegando a cair em algumas polêmicas em âmbito nacional. O que se pretende com a ação é basicamente promover um ambiente que represente a sociedade, além de ter uma visão mais abrangente de todos os públicos, trazendo mais benefícios para o negócio. Os diversos *sites* de vagas estão recheados de anúncios, contendo as premissas necessárias para que seja possível concorrer ao cargo ofertado.

### 3.3 PRÁTICAS EFICAZES DE DIVERSIDADE EM CENÁRIOS DE GESTÃO ORGANIZACIONAL EFICIENTES

Em 2019, a empresa Magazine Luiza anunciou em rede nacional, um programa de *trainees* no qual apenas pessoas negras poderiam participar do processo seletivo. Imediatamente, a organização foi atacada por diversos segmentos da sociedade sob a acusação de racismo. Entretanto, uma grande parcela da população também se manifestou de forma positiva, validando o mérito da ação. A companhia, por sua vez, alegou se tratar de uma tentativa de diversificar o seu quadro gerencial, podendo trazer inúmeros benefícios internos e externos, já que teria no seu quadro de colaboradores de chefia, pessoas com a ótica mais voltada para os negros.

Já em 2022, o LinkedIn foi protagonista de uma grande polêmica relacionada à oferta de vagas afirmativas. A empresa bloqueou o anúncio de vagas afirmativas sob argumento de falta de transparência na descrição do processo. Rapidamente, a plataforma foi alvo de processos e ações, inclusive do Procon de São Paulo, pedindo uma justificativa plausível para a ação.

Como já citado anteriormente, a empresa Centauro implementou um núcleo de treinamentos visando o esclarecimento e a disseminação do conhecimento acerca das batalhas

enfrentadas pelas pessoas LGBTQIAPN+ na organização. A estrutura conta com algumas personalidades que abordam o assunto de forma esclarecedora, a fim de quebrar o tabu na companhia. A plataforma *on-line* oferece debates, transmissões ao vivo e vídeos que discutem as questões de inclusão, bem como a história do movimento LGBT. Além disso, grande parte do material é gravado por colaboradores que vêm fazendo a diferença no combate ao preconceito na empresa, muitos dos quais, ocupando cargos gerenciais na estrutura organizacional.

Tudo isso leva à compreensão de que as políticas afirmativas adotadas nas organizações geram resultados otimistas para a justiça social e para a promoção da própria organização, ou seja, tomo mundo sai ganhando. Em consequência, quando implementadas e bem dialogadas, é possível supor que medidas que buscam o reconhecimento e o respeito à diversidade nas companhias acabam por engajar colaboradores em suas múltiplas diferenças. Além disso, ao se tornar um reflexo da sociedade, a organização mostra seu compromisso com as questões sociais e se evidencia como referência aos olhos do mundo corporativo.



## **4 A LUTA PELA DIVERSIDADE NA HISTÓRIA DAS (IN)DIFERENÇAS: FUNDAMENTOS *QUEER***

### **4.1 ACEPÇÕES SOBRE ORIENTAÇÃO SEXUAL NO CONTEXTO DOS ENFRENTAMENTOS PATRIARCAIS**

Segundo Folter (2021, s/p), o patriarcado consiste em “um sistema social baseado em uma cultura, estruturas e relações que favorecem os homens, em especial o homem branco, cisgênero e heterossexual”. A afirmação da autora expõe a forma de relação desempenhado pelo patriarcado na sociedade, colocando o homem acima das mulheres ou de quaisquer características que destoem dos padrões. Assim, um homem, branco e heterossexual, deveria gozar de mais poderes e privilégios que os indivíduos que não carregam todas essas características consigo.

Lerner (2019), em sua obra – “A criação do Patriarcado”, aponta que o movimento teve sua formação desde os primórdios da civilização, sendo o homem o responsável por prover os alimentos devido às suas características físicas mais evidentes. Dessa forma, a mulher seria apenas responsável pela reprodução da raça, disfrutando da segurança observada pelo homem e exerceria um papel secundário no meio social, estendendo-se às questões familiares e trabalhistas. Esse argumento ainda é muito atual nas discussões atuais, porém, vem sendo combatido por muitos estudiosos.

Atualmente, as mulheres vêm ganhando protagonismo nas organizações públicas e privadas, ocupando lugar de destaque no cenário político e participando de discussões pertinentes aos avanços que o mundo necessita. Contudo, a velocidade desse processo ainda é muito lento e encontra forte resistência dos cidadãos que são favorecidos.

#### **4.1.1 Sobre a orientação sexual na composição do sistema binário sexo-gênero**

Para Carvalho, Andrade e Junqueira (2009), orientação sexual é o termo utilizado em alusão à orientação do desejo sexual do indivíduo. A orientação heterossexual caracteriza-se pelo relacionamento sexual com pessoas do sexo oposto. Já a homossexual veste-se com a atração sexual por pessoas do mesmo sexo. Por fim, pessoas bissexuais sentem afinidade por ambos os sexos.

O sistema binário defende a ideia da existência de apenas dois sexos (masculino e feminino), indicando características de hierarquia entre eles. Nesse contexto, há a identidade de

gênero com o sexo de nascença, o que descarta quaisquer possibilidades de diferenças. Castro e Reis (2017) discutem o antagonismo que sustenta o sistema binário sexo-gênero, enfatizando a superioridade de um sobre o outro e, em certos casos, a relação de oposição. Os autores expõem as características que o binarismo impõe à sociedade, limitando-a a apenas duas possibilidades.

Aliado à defesa dessa visão de mundo, a dificuldade de quebrar paradigmas e perder os benefícios conquistados historicamente são razões sempre expostas a fim de encerrar a discussão. Assim, reiteram-se as dificuldades em compreender os conflitos normativos de gênero, e reforçam a tese de que só poderiam existir homem e mulher cisgêneros, ou seja, com performances condizentes a atos de gênero “compatíveis” com tais caracterizações sociais.

Assim, o termo cisgênero refere-se aos indivíduos que se identificam com o sexo biológico que nasceu. Nesse cenário, há a adoção do estilo de vida conforme os padrões considerados ideais pela maioria da coletividade.

Carvalho, Andrade e Junqueira (2009) defendem que sexismo consiste na discriminação ou tratamento indigno a um determinado sexo. Assim, podemos afirmar que se trata de um ato de discriminação ou objetificação sexual, tendo como motivo apenas o sexo ou gênero. Portanto, quaisquer atitudes ou falas que relacionem exclusividade a um gênero ou outro deve ser enquadrado como sexismo, podendo qualquer pessoa ser o agente ativo ou passivo desse comportamento.

O sexismo está muito presente nas discussões atuais e nos mostra a fragilidade acerca de questões sociais que ainda não foram superadas. As mulheres são os principais alvos desse tipo de comportamento, sendo repetidamente afetadas em seu ciclo de convivência. Ademais, atribuição de cores a meninos ou meninas, atitudes ou propagandas que denotem incapacidade de determinado sexo ou falas com conotação sexual podem ser consideradas atitudes sexistas. Carvalho, Andrade e Junqueira (2009) chamam a atenção para as falas sexistas, responsáveis pela diminuição da importância das mulheres, mesmo em ambientes que têm ampla participação.

Carneiro (2011) afirma que o sexismo é um dos principais componentes que atrasam o avanço do desenvolvimento de uma sociedade, fazendo-se uso de questões ideológicas constantemente no debate. A autora defende ainda que as organizações deveriam se capacitar a fim de combater, de forma mais estruturada, a ocorrência diária desses atos.

#### 4.1.2 A matriz correspondente à orientação heterossexual

A heterossexualidade caracteriza-se pela atração sexual por indivíduos do sexo oposto. Trata-se da orientação sexual da grande maioria da população brasileira. Uma pesquisa divulgada por Tokarnia (IBGE, 2022) afirma que, no Brasil, aproximadamente 95% da população acima de 18 anos identifica-se como heterossexual, e cerca de 5% das pessoas na mesma faixa etária se declararam LGBTQIAPN+.

No entanto, algumas entidades e movimentos de gênero e sexualidade no país rebatem estes dados de Tokarnia (IBGE, 2022), considerando o momento político que o Brasil enfrentava à época, no que corresponde aos ataques institucionais à causa das diferenças, e alegam que a realidade é muito maior do que a representada pela pesquisa.

Essa imposição de regra de conduta defende a exigência de adoção de regras sociais específicas, relacionando o comportamento de acordo com o seu gênero, ou seja, apenas a heterossexualidade seria o modelo ideal de relacionamento sociocultural válido e legitimado pelo patriarcado.

Para Tourinho *et al* (2017, p.10), bissexual é a “pessoa que sente atração sexual por mais de um gênero. A diferença entre a bissexualidade e a homossexualidade é que também pode haver hipótese de atração entre pessoas do sexo oposto”. Assim, são pessoas que sentem atração sexual por ambos os sexos. Dessa maneira, podemos afirmar que, com a falta de conhecimento sobre as características da identidade sexual destes indivíduos, até muito pouco tempo atrás, pessoas bissexuais eram denominadas *gays*, já que também se relacionavam sexualmente com pessoas do mesmo sexo. Com a evolução do debate e as conquistas obtidas pela comunidade LGBTQIAPN+, essa categoria ganhou maior visibilidade e recebeu a denominação que hoje a representa.

#### 4.1.3 A homossexualidade *gay* como desviante da matriz central

Segundo Tourinho *et al* (2017), a homossexualidade consiste na condição de um ser, humano ou não, sentir atração física, estética ou emocional por outro ser do mesmo sexo ou gênero. Historicamente, essa característica é alvo de muito preconceito e acarreta uma série de questões sociais a serem superadas pela população. Segundo Batalha (2010), a prática da homossexualidade acompanha toda a evolução histórica da humanidade, estando presente em civilizações antigas, como a grega e a romana.

Na Bíblia, em Levítico (18:22), há uma passagem que condena a prática homossexual, afirmando ser uma abominação: “Com homem não te deitarás, como se fosse mulher; abominação é”. Esse fato reforça a importância da igreja na construção da percepção social acerca desse tema, haja vista o número de cristãos em todo mundo. Entretanto, com o passar dos anos e a mudança de cenário político-cultural global, a influência exercida perante os cristãos tem diminuído, gerando novas percepções e contribuindo para o avanço da inclusão da categoria.

Segundo Blume (2016), homofobia consiste na aversão, repugnância, ódio e preconceito que algumas pessoas nutrem contra os integrantes do movimento LGBTQIAPN+. Trata-se de práticas espúrias que buscam diminuir sua importância na sociedade, taxando-os como seres inferiores e não dignos de respeito ou direitos.

Já para Carvalho, Andrade e Junqueira (2009, p. 24) homofobia é o “termo comumente utilizado para definir o medo, o desprezo, a desconfiança, o ódio, a hostilidade e a aversão em relação à homossexualidade e às pessoas homossexuais ou identificadas com tais”.

Em 2019, o Supremo Tribunal Federal tornou crime a prática da homofobia, podendo ser enquadrado em crime de racismo e gerar penas de até 3 anos de reclusão. Contudo, essa mudança no ordenamento jurídico parece não ter surtido o efeito esperado, já que os números referentes à consumação desses atos não sofreram mudanças relevantes.

Vinícius (2022) afirma que no primeiro semestre de 2022, ocorreram 135 mortes de pessoas LGBTQIAPN+, número, certamente, muito inferior ao real, já que temos muitas subnotificações e crimes classificados como “normais”, conforme o levantamento feito pela ANTRA, citado anteriormente.

Segundo a ANTRA (BENEVIDES, 2022, p. 6), “em 2022, tivemos pelo menos 151 pessoas trans mortas, sendo 131 casos de assassinatos e 20 pessoas trans suicidadas”. A autora afirma ainda que, embora tenha havido uma leve queda nos números quando relacionados ao ano de 2021, o perfil das vítimas permanece igual, corroborando as informações do parágrafo anterior.

#### **4.1.4 Nuances da homossexualidade lésbica**

Sasse (2016), em artigo publicado pela revista *Psico*, classificou o lesbianismo como um ambiente em que o relacionamento amoroso compreendido por duas mulheres desafia a compreensão da sociedade, devido à limitação existente em seu instrumental simbólico. Isto posto, trata-se da homossexualidade feminina. Ainda segundo a autora, o termo lesbianismo foi

herdado como alusão à Safo, poetisa grega que viveu na ilha de Lesbos entre os séculos V e IV a.C, e que cantou sentimentos de amor entre mulheres.

No Brasil, principalmente, o termo “sapatão” compreende a discriminação, abuso, medo e preconceito sofridos por mulheres lésbicas. Assim, a categoria vem sofrendo muitos ataques, porém com menos visibilidade que os sofridos pelos homens homossexuais. É possível dizer que os ataques às lésbicas são muito variados em todos os campos sociais, partindo desde a família até o trabalho. Nesse contexto, segundo Caproni Neto e Bicalho (2017), historicamente, a prática do estupro corretivo é a forma mais grave de agressão sofrida por lésbica, cuja violência dá-se sob a alegação de “ensinar” a gostar de homem.

Esse absurdo acontece, principalmente, dentro da própria casa, e geralmente é cometido por parentes ou pessoas próximas que “acreditam” estar salvando a vida sexual e/ou o gênero da vítima. Além disso, o temor que as lésbicas geram na sociedade patriarcal também está relacionado à possibilidade de influenciar outras mulheres a fazerem parte do movimento, ou seja, tornarem-se lésbicas também. No trabalho, a discriminação em decorrência do lesbianismo ocorre com muita frequência, relatam Caproni Neto e Bicalho (2017).

## 4.2 CONCEPÇÕES SOBRE IDENTIDADE DE GÊNERO NO CENÁRIO DE SUAS RESISTÊNCIAS

### 4.2.1 Sobre a identidade de gênero na composição do sistema não binário sexo-gênero

Butler (2003) defende que o gênero seja culturalmente construído, não resultando do sexo. Sob a ótica da autora, o termo compreende a construção de valores que podem ou não ter relação com o sexo do indivíduo. A autora pondera que o termo “homens” não deveria ser usado apenas para corpos masculinos, assim como o termo “mulheres” não seria relacionado apenas a corpos femininos. Destarte, o gênero corresponde ao fato de ser e parecer ser.

Nesse aspecto, a identidade de gênero, segundo Carvalho, Andrade e Junqueira (2009, p. 27), consiste na “identificação dos sujeitos com configurações de masculinidade ou feminilidade”. Consiste na maneira em que o indivíduo se sente em relação ao seu sexo biológico, cujo gênero pode estar alinhado ou não ao referido sexo, e que marcam os parâmetros identitários de cada pessoa. Desse modo, sob o ponto de vista da autoidentificação subjetiva, a autodefinição de si pode ou não condizer com o sexo de nascimento.

Conforme exposto anteriormente, a anatomia genital não é fator preponderante para a identidade de gênero. Um dos aspectos mais determinantes para essa concepção é a maneira de

enxergar o mundo, em que roupas se sentem bem e sua percepção de si mesmo/a, fatores cruciais para o definir o comportamento adotado, bem como sua linguagem corporal – um conjunto de circunstâncias ontológico-psíquicas, socioculturais e performáticas próprias, que compõem a inteireza do ser, muito além das características cromossômicas.

Podemos dizer que, referente à normatização histórica e sociocultural apregoada pela sociedade patriarcal, a composição identitária “Cisgênero”, isto é, quando o sexo de nascimento e o gênero atinente ao sexo estão alinhados, tornou-se o principal tipo de identidade de gênero aceito, válido e normatizado, fundando os pilares da relação binária sexo-gênero.

Assim sendo, “Cisgênero” é a pessoa (homem e/ou mulher) que se identifica com o sexo biológico, e que, ao longo da vida, constrói as performances referenciais de gênero em sintonia com que aprendeu a ser como “coisas de homem” e “coisas de mulher”. Mesmo para pessoas cisgêneras, ultrapassar as barreiras de gênero em algum aspecto, mesmo não sendo necessariamente relacionado à sexualidade, pode ser danoso a si mesma, haja vista o controle sociocultural imposto pelo poder patriarcal.

Nesse espectro, por exemplo, um homem cisgênero consiste em uma pessoa que nasceu com genitália masculina, apresenta comportamentos masculinos e se reconhece como homem. O mesmo conceito vale para a mulher cisgênero, que apresenta órgão sexual feminino ao nascer, comporta-se e identifica-se como mulher.

#### **4.2.2 Identidades de gêneros plurais: atravessando fronteiras**

Carvalho, Andrade e Junqueira (2009) afirmam que as pessoas transgêneros rompem com a sequência sexo-gênero-sexualidade, contrapondo-se à tese da existência de corpos naturalmente de machos ou de fêmeas. Segundo os autores, a categoria inclui travestis, transexuais, andróginos, intersexos, transformistas etc. Assim, transgênero é a pessoa que não se identifica com o sexo biológico e/ou o gênero sociocultural. Nesse espectro, um homem transgênero consiste em uma pessoa que nasceu com genitália masculina, não apresenta comportamentos masculinos e não se reconhece como homem. O mesmo conceito vale para a mulher transgênero, que apresenta órgão sexual feminino ao nascer, porém, não se comporta nem se identifica como mulher.

Dessa forma,

Para que as pessoas transgênero tenham seus direitos de cidadania assegurados, é indispensável respeitar suas identidades de gênero, reconhecendo-lhes a garantindo-lhes o direito a serem tratadas segundo essa

identidade e não simplesmente com base no nome de registro civil. O reconhecimento da transgeneridade é um passo importante para assegurar o direito à autodeterminação de gênero, que deve ser um direito de todas as pessoas (CARVALHO; ANDRADE; JUNQUEIRA, 2009, p. 46).

A transexualidade caracteriza-se pelas mudanças na transição sexo-gênero em decorrência da disforia de gênero. Essas transições compreendem desde a mudança de documentação para o gênero ao qual se identifica, uso de medicamentos a fim de transformação do próprio corpo ou até meios mais invasivos, como a cirurgia de troca de sexo. Tourinho *et al* (2017, p. 17) afirma que transexual é a “pessoa que possui uma identidade de gênero oposta ao sexo designado (normalmente no nascimento). Geralmente usa hormônios, mas há exceções. Nem toda pessoa transexual deseja fazer cirurgia para mudança de sexo”.

Para Tourinho *et al.* (2017, p. 14), intersexual é a “pessoa que possui variação de caracteres sexuais incluindo cromossomos, gônadas e/ou órgãos genitais que dificultam sua identificação como totalmente feminino ou masculino. Essa variação pode envolver ambiguidade genital, combinações de fatores genéticos e aparência”.

Desse modo, na contramão do binarismo, o sistema não binário sexo-gênero é composto por pessoas que não se identificam com o binarismo, ou seja, destoam da relação convencional sexo-gênero. Entre os dois polos masculino/feminino pode existir uma variância ou espectros de gêneros, historicamente não reconhecidos, combatidos, reprovados e, até mesmo, caçados pelo patriarcado.



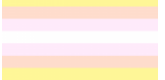








Até mesmo as pessoas intersexo, antigamente reconhecidas como hermafrodita, são desconsideradas pelo sistema binário sexo-gênero. Ora, se o sistema binário se fundamenta em aspectos fisiológico-genéticos, então, por que razão desconsideram pessoas intersexo, tendo em vista que já nascem com os dois sexos?

A reflexão é pertinente, e situa o debate sobre o que concebe como espectrometria de gênero, ou seja, tipos de gêneros que se constituem para além da binaridade.



O espectro que separa o gênero feminino do masculino é expressamente amplo, ou seja, entre uma polaridade e outra situam-se expressões de gênero que podem adotar hibridiz e/ou especificações apropriadas às suas narrativas identitárias. Desse modo, o não binarismo, que se encontra em meio a esse espectro, tangencia uma extensa vertente de diferentes denominações de gêneros. Com isso, desenvolvem-se várias possibilidades para as pessoas que não se enquadram na categorização normativa dual (ESPECTROMETRIA, 2015) (GÓES, 2019, p. 23-4).

Diante disso, nos dias atuais, tipos de identidade de gêneros plurais estão sendo mapeados como forma de compreensão da complexidade da condição humana, envolvendo o respeito e à dignidade à pessoa, bem como formas de inclusão, como nos mostra o quadro que segue, referente à espectrometria de gêneros diversos, à luz do sistema não binário sexo-gênero.

**QUADRO 4:** Espectrometria de gêneros.

 <p>Gênero Fluido</p>	<p><i>Identidade de pessoas que possuirão o espectro de gêneros em constante mudança, não sendo restrito a dois gêneros apenas.</i></p>
 <p>Demigênero</p>	<p><i>Termo para vários gêneros em que pessoas leem suas identidades como sendo parcialmente femininas ou masculinas e parcialmente alguma identidade não binária; ou ainda, parcialmente agênero e parcialmente alguma outra identidade não binária.</i></p>
 <p>Pangênero</p>	<p><i>Identidade que se refere a uma grande gama de gêneros que pode ultrapassar a finitude do que entendemos atualmente sobre gênero.</i></p>
 <p>Bigênero</p>	<p><i>Pessoas que são totalmente de dois gêneros, sem que haja, entretanto, uma mescla bem delimitada entre os dois; qualquer combinação de gêneros é possível, não apenas a combinação feminino com masculino.</i></p>
 <p>Agênero</p>	<p><i>Identidade que os indivíduos vivenciam ausência de gênero; tem sinônimos como não gênero ou genderless.</i></p>
 <p>Não binário</p>	<p><i>Alguém que não é nem 100% homem e nem 100% mulher. Pessoas não binárias podem utilizar este termo para si independentemente de sua identidade específica, e também podem utilizá-lo caso não definam seu gênero de forma mais específica.</i></p>
 <p>Gênero <i>Queer</i></p>	<p><i>Genderqueer é um termo que pode ser utilizado por qualquer uma que se encaixe na definição de não binário. Como queer é uma palavra estigmatizada, o termo genderqueer é visto como uma versão mais radical de não binário.</i></p>
 <p>Andrógine</p>	<p><i>Um gênero que é a mescla dos gêneros homem e mulher. Algumas pessoas também utilizam este termo como um termo para a mescla de dois gêneros quaisquer.</i></p>
 <p>Intergênero</p>	<p><i>Um gênero influenciado ou informado por intersexualidade. Apenas para pessoas intersexo.</i></p>
 <p>Neurogênero</p>	<p><i>Um gênero definido por neuro divergência. Assim como não binário, pode ser uma classificação ou um gênero específico.</i></p>
 <p>Transfeminine</p>	<p><i>Alguém que foi designa de como homem ao nascimento, mas que possui uma identidade e/ou apresentação relacionada à feminilidade ou a ser mulher. Mulheres trans binárias também podem se dizer transfemininas.</i></p>



 <p><u>Transmasculine</u></p>	<p><i>Alguém que foi designada como mulher ao nascimento, mas que possui uma identidade e/ou apresentação relacionada à masculinidade ou a ser homem. Homens trans binários também podem se dizer transmasculinos.</i></p>
 <p><u>Transneutre</u></p>	<p><i>Alguém que possui uma identidade e/ou apresentação relacionada à neutralidade ou a ser de um gênero neutro.</i></p>

FONTE: Góes (2019, p. 24-5).

Conforme visto, a tentativa da espectrometria é uma tentativa de aproximação da realidade vivida por gêneros plurais, cujas personalidades, *grosso modo*, transitam entre universos de sexos e gêneros ampliados, (re)definindo e (r)evolucionando papéis, performances e composições pessoais e cidadãs, cujo Estado não pode mais se furtar à sua existência, incluindo as organizações.

O esclarecimento acerca desses conceitos busca desconstruir a visão bastante limitada por parte da sociedade. Muitas pessoas ainda não conhecem as características que diferenciam uma pessoa *gay* de uma pessoa *trans*, por exemplo, e acabam enquadrando-as em um mesmo grupo social. Entretanto, suas particularidades exigem da sociedade um tratamento diferenciado em diversos aspectos, sejam estes profissionais ou não.

#### 4.3 ORIGENS DO MOVIMENTO E DA TEORIA *QUEER*

Segundo Miskolci (2012, p. 21), “o que hoje chamamos de *Queer* surgiu como um impulso crítico em relação à ordem sexual contemporânea, possivelmente associado à contracultura e às demandas daqueles que, na década de 1960, eram chamados de novos movimentos sociais”. O autor defende ainda que o movimento pelos direitos sociais dos negros no sul do Estados Unidos, a segunda onda do movimento feminista e o movimento homossexual são os três principais movimentos sociais que serviram de pilar na construção da Teoria *Queer*.

Dessa forma,

A luta feminista pela contracepção sob o controle das próprias mulheres, dos negros contra os saberes e práticas racializadores e dos homossexuais contra o aparato médico-legal que os classificava como perigo social e psiquiátrico tinham em comum demandas que colocavam em xeque padrões morais. Assim, em termos políticos, o *queer* começa a surgir nesse espírito iconoclasta de alguns membros dos movimentos sociais expresso na luta por desvincular a sexualidade da reprodução, ressaltando a importância do prazer e a ampliação das possibilidades relacionais. (MISKOLCI, 2012, p. 22)

Isto posto, podemos afirmar que a Teoria *Queer* luta contra a construção social da existência de papéis sociais previamente definidos e impossíveis de serem mudados. Além disso, defende a ideia de desconstrução acerca dos atos sexuais e das questões de gênero. Carvalho, Andrade e Junqueira (2009) afirmam que a Teoria *Queer* defende que não há, simplesmente, identidades hétero, homo ou bissexual, mas práticas sexuais conduzidas por indivíduos sem identidades fixas. Assim, a prática sexual deixaria de ser um ato, basicamente, de procriação e passaria a ser utilizado como forma de prazer.

Miskolci (2012) expõe ainda que a epidemia de Aids nos Estados Unidos foi responsável por um pânico sexual sem precedentes, agravada pela atuação do, à época, presidente conservador Ronald Reagan, que se negou em reconhecer o caso como emergência de saúde pública. Sobre o assunto, o autor afirma que

Vale lembrar que *queer* é um xingamento, é um palavrão em inglês. Em português, dá a impressão de algo inteiramente respeitável, mas é importante compreender que realmente é um palavrão, um xingamento, uma injúria. A ideia por trás do *Queer Nation* era a de que parte da nação foi rejeitada, foi humilhada, considerara abjeta, motivo de desprezo e nojo, medo de contaminação. É assim que surge o *queer*, como reação e resistência a um novo momento biopolítico instaurado pela aids (MISKOLCI, 2012, p. 24).

Naturalmente, a narrativa utilizada para criminalizar os integrantes do movimento *Queer* foi atrelar a disseminação dessa epidemia aos homossexuais e lésbicas, fato que não tinha relação com a verdade. Segundo Carvalho, Andrade e Junqueira (2009), a Teoria *Queer* recebeu muitas críticas em razão da excessiva ênfase no discurso e desinteresse pelos movimentos sociais.

#### **4.3.1 O legado do feminismo e do movimento gay**

Segundo Campagnolo (2019), as primeiras publicações que evidenciam o nascimento do pensamento feminista foram realizadas no Século XV, com a obra “Cidade das Mulheres”, de Christine de Pisan. Desde então, houve o crescimento do movimento que busca a igualdade/equidade de tratamento e direitos entre homens e mulheres. Ao longo do tempo, as mulheres conseguiram abarcar direitos, como o voto e o trabalho, além de outras conquistas.

Mary Wollstonecraft, Simone de Beauvoir, Betty Friedan e Angela Davis são alguns dos nomes mais importantes para o movimento feminista, que, com suas obras, trouxeram à tona a luta pela igualdade de gênero, na contramão da sociedade patriarcal. Campagnolo (2019) afirma que essas personalidades tiveram importantes papéis na construção do simbolismo de

gênero como minoria, no tocante ao avanço da pauta feminista, atrelando temas sensíveis ao cotidiano e elevando o alcance das discussões para níveis jamais imaginados.

Impossível negar a relevância das guerras travadas historicamente, que conferiram às mulheres direitos que, anteriormente, não faziam parte das suas liberdades. Segundo Campagnolo (2019), temas como matrimônio, maternidade, educação, trabalho, liberdade sexual, liberdade religiosa e ideologia de gênero são algumas das reivindicações das autoras, pautando os debates desde o início da sua atuação até os dias atuais.

Nesta corrente de luta, é possível dizer que o movimento gay valeu-se das conquistas do feminismo para se constituir e se fortalecer. Soliva (2018) afirma que, no Brasil, em 1978, ocorreu um importante capítulo na luta por liberdades individuais, participação no cenário político e inclusão social: a criação do grupo Movimento Homossexual Brasileiro (MHB), em São Paulo, que se espalhou Brasil afora e obteve relevância no combate à discriminação. Posteriormente, o grupo MHB assumiria o nome de “Somos – Grupo de Afirmação Homossexual”.

Green *et al.* (2018) evidenciam ainda que a ditadura brasileira atuou como procrastinador dos efeitos de libertação, dificultando a organização mais robusta desses grupos, movimento que se iniciou pelo menos uma década antes pelo mundo. O forte militarismo vigente na época confrontara comportamentos divergentes do considerado aceitável pela sociedade, retardando o surgimento homogêneo de movimentos LGBTQIAPN+. Desde a redemocratização, a liberdade de constituir e manifestar gêneros plurais, além de expressar livremente a sexualmente são garantidos pela Carta Magna, fator que contribuiu para o fortalecimento de inúmeras instituições relacionadas ao movimento de gênero e sexualidade, incluindo o feminismo e as pautas *gay*.

Em 1980 foi criado o Grupo *Gay* da Bahia (GGB), uma das entidades mais representativas para o movimento até hoje, que desempenha um papel imprescindível na luta por direitos dos homossexuais. Mott (2018, p. 213) expõe que durante toda sua histórica atuação, a instituição sempre cumpriu os pontos descritos em seu estatuto:

1. Defender os interesses da comunidade homossexual (LGBT) da Bahia e do Brasil, denunciando todas as expressões de homofobia, lutando contra qualquer forma de preconceito e discriminação contra as minorias sexuais;
2. Divulgar informações corretas sobre a homossexualidade e transexualidade, desconstruindo o complô do silêncio contra o ‘amor que não ousa dizer o nome’, propondo um discurso alternativo científica e politicamente correto, lutando contra comportamentos, atitudes e práticas que inviabilizam o exercício da cidadania plena da população LGBT;

3. Trabalhar na prevenção do HIV/Aids e apoio aos soropositivos junto à nossa comunidade e outros grupos vulneráveis à epidemia;
4. Conscientizar o maior número de LGBT da necessidade urgente de lutar por nossos plenos direitos de cidadania, fazendo cumprir a Constituição Federal que garante tratamento igualitári9 a todos os brasileiros.

Outra conquista que deve ser ressaltada é a participação de representantes feministas (Tabata Amaral, Manuela d'Ávila, Marielle Franco etc.) e *gays* (Clodovil Hernandes, Jean Wyllys, Duda Salabert, Douglas Garcia, Fernando Holiday, Eduardo Leite etc.) no cenário político nacional. Cada vez mais, pessoas LGBTQIAPN+ estão sendo eleitas para cargos que lhes permitem fazer uma atuação mais incisiva em favor de sua luta.

Entretanto, os avanços acerca das conquistas das minorias sociais no Brasil aconteceram de maneira muito lenta e regados à muita luta. Como falamos anteriormente, a sociedade e as organizações, historicamente, não favoreciam o reconhecimento de pessoas LGBTQIAPN+.

Especificamente no caso das organizações, de modo geral, aos poucos estas estão implementando políticas públicas de inclusão, atreladas à aprovação de leis que versam sobre a questão. Ademais, as empresas vêm fortalecendo suas ferramentas de combate à intolerância e implementando ações positivas em razão da diversidade no seu quadro de colaboradores.

#### **4.3.2 A ideia da diferença nas incertezas da diversidade**

Para Fleury (2000, p. 20), diversidade consiste em “um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social”. A autora aponta a existência de grupos que são maioria e minoria convivendo entre si, sendo as maiorias dotadas de vantagens obtidas historicamente, notadamente advindas de privilégios, como classe (alta), raça (branca) e política (dinheiro e poder).

Com base nisso, considerando Fleury (2000), podemos dizer que, do ponto de vista empresarial, diversidade é a inclusão de minorias na composição do quadro de funcionários e clientes, buscando representar a sociedade.

Em mais uma explanação contundente, Fleury (2000, p. 21) afirma que

Em suma, o objetivo principal da gestão da diversidade cultural é administrar as relações de trabalho, as práticas de emprego e a composição interna da força de trabalho a fim de atrair e reter os melhores talentos dentre os chamados grupos de minoria. Isso pode ser feito por políticas de recrutamento que incorporem os critérios relacionados à diversidade cultural do mercado de trabalho.

Caproni Neto, Saraiva e Bicalho (2014), em termos mais sociais, expõem que a diversidade é compreendida pela constituição de grupos marginalizados ou diminuídos/oprimidos pela elite, como mulheres, negros, pessoas com deficiência e homossexuais. E nesta listagem, ainda poderíamos acrescentar pessoas indígenas e LGBTQIAPN+. Com o cenário em evidência, as organizações vêm fomentando a cultura de combate ao preconceito, com o intuito de quebrar as barreiras e, posteriormente, gerar uma onda de inclusão que abranja as múltiplas diversidades.

O termo “diferença” retrata características pelas quais as pessoas diferenciam-se uma das outras, seja pela raça e/ou pela identidade de gênero, por exemplo. Para Carvalho, Andrade e Junqueira (2009), a diferença está relacionada às relações de poder ou posições ocupadas na sociedade. Portanto, tudo que divergir dos padrões considerados normativos enquadrar-se-iam nesse perfil.

### 4.3.3 O sujeito abjeto

Richard Miskolci (2012, p. 24), em sua obra *Teoria Queer*, defende que a abjeção se refere aos sujeitos “diferentes”, ou seja, “ao espaço a que a coletividade costuma relegar aqueles e aquelas que considera uma ameaça ao seu bom funcionamento, à ordem social e política”. Dessa forma, o sujeito abjeto, a exemplo das pessoas LGBTQIAPN+, seria caracterizado como uma afronta à moral, aos bons costumes, à religião e à ordem familiar, dentre outros aspectos. O autor aponta ainda que “a abjeção, em termos sociais, constitui a experiência de ser temido e recusado com repugnância, pois sua própria existência ameaça uma visão homogênea e estável do que é a comunidade” (MISKOLCI, 2012, p. 24).

Como exemplo dessa repulsa abjeta, até os dias atuais, pessoas LGBTQIAPN+ ainda são associadas ao vírus HIV, narrativa que vai de encontro à realidade. Em 2020, James Cimino escreveu, no site *The Intercept Brasil*, que 58% dos novos casos de transmissão do vírus HIV, identificados no período de 2007 a 2019, foram de responsabilidade de pessoas heterossexuais, desmontando completamente o argumento narrado anteriormente. Após o esclarecimento, por que o movimento continua a ser tratado como abjeto?

É necessário um debate mais profundo acerca do tema, baseado em dados e com representantes de todas as classes e segmentos sociais. Fazer a exposição do impacto que o movimento LGBTQIAPN+ causa na economia mundial e brasileira talvez seja o primeiro passo para diminuir o preconceito e fazê-los se sentirem diferentes sim, abjetos não!

Importante ressaltar que a evolução do tempo e a luta por direitos deve corroborar com esse cenário de igualdade, que elevará a sociedade a níveis mais fraternos, cultivando o respeito e dizendo não a qualquer forma de discriminação.

Conforme visto, o diálogo com o campo dos estudos de gênero é fecundo, tendo em vista que traz à tona o “complô do silêncio”, e acentua a luta por justiça social, através da quebra de paradigmas e da readequação da cultura historicamente arraigada.

No próximo capítulo, discutiremos sobre os resultados da pesquisa, relacionados ao levantamento da revisão bibliográfica sobre Dissertações de Mestrado e Teses de Doutorado em Administração, desenvolvidas no Brasil (2012-2022), sobre a inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ nas organizações.

## 5 PERSPECTIVAS DE INCLUSÃO DE PESSOAS LGBTQIAPN+ NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS A PARTIR DE DISSERTAÇÕES E TESES EM ADMINISTRAÇÃO

Esta pesquisa objetivou averiguar as perspectivas de inclusão de pessoas *Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Queers, Intersexo, Assexuais, Pansexuais, Não-binárias* e demais identidades sexuais e de gênero (LGBTQIAPN+) nas organizações brasileiras. Do ponto de vista metodológico, trata-se de uma pesquisa classificada como teórica, de abordagem qualitativa, do tipo revisão bibliográfica.

Em relação à tipologia da pesquisa (revisão bibliográfica), o processo de mapeamento dos estudos foi realizado na plataforma da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) (<https://bdtd.ibict.br/vufind/>), e buscou rastrear fontes acadêmicas sobre o cenário de inclusão das pessoas LGBTQIAPN+ nas organizações brasileiras, nos últimos dez anos (2012-2022), a partir de Dissertações de Mestrado e Teses de Doutorado submetidas/aprovadas em Programa de Pós-graduação em Administração, no Brasil.

Nessa perspectiva, como resultado inicial, foram recuperadas 16 fontes como universo, cujas pesquisas foram realizadas em organizações públicas e/ou privadas, nas mais variadas regiões brasileiras. As especificidades do mapeamento de tais fontes foram processadas, conforme explicitado a seguir.

a) Através da busca avançada na plataforma da BDTD, com a composição das palavras-chaves “LGBT”, “Organizações” e “Administração” combinadas, encontramos dez (10) resultados de fontes acadêmicas, uma das quais duplicada e excluída, portanto, computando nove (9) produções acadêmicas: uma (1) Tese de Doutorado e oito (8) Dissertações de Mestrado em Administração.

b) Já com a combinação terminológica dos descritores “LGBT”, “Empresas” e “Administração” também combinadas, obtivemos como resultado seis (6) Dissertações de Mestrado e nenhuma Tese de Doutorado. Vale ressaltar que uma das fontes rastreadas aparece como Tese, entretanto, ao abrir o arquivo, há a constatação de que se trata de uma Dissertação de Mestrado. Outra questão de destaque é a reincidência de quatro (4) fontes da busca anterior também aparecerem na segunda busca, sendo excluídas deste resultado, já que foram registradas no primeiro rastreamento.

Com isso, como resultado, totalizou-se onze (11) obras distintas, que constituíram a amostra da pesquisa a partir dos critérios postos. Deste percentual, ainda houve a necessidade de mais uma exclusão: duas (2) fontes recuperadas tiveram pesquisas fora do contexto

organizacional e fora da área da Administração, desse modo, foram excluídas da amostra, o que gerou um resultado final de nove (9) fontes. Lembrando que, para o estudo, excluímos as fontes acadêmicas que não apresentaram correlação direta com as palavras-chaves utilizadas na busca realizada na BDTD.

As fontes excluídas por não se debruçarem sobre as políticas de inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ nas organizações, sejam públicas ou privadas, foram as seguintes:

- a) a Tese de Doutorado intitulada “‘Política é vida’: ativismo e saúde trans em Manaus”, de André Luiz Machado das Neves (2019), é uma fonte que não foi gerada em um Programa de Pós-graduação em Administração, mas em Saúde Coletiva, sendo, portanto, incompatível com os critérios da amostra.
- b) do mesmo modo, a Dissertação de Mestrado “Interações entre o movimento LGBTI e o Governo Estadual do Espírito Santo”, concebida por Bruno Quintão de Souza (2018), também foi excluída da pesquisa, devido ao fato de ser procedente do campo das Ciências Sociais.

Com base em tudo isso, este capítulo discorre sobre os resultados da revisão bibliográfica a partir das onze (11) fontes acadêmicas (Dissertações de Mestrado e Tese de Doutorado em Administração), rastreadas e selecionadas a partir da BDTD, das quais duas (2) foram excluídas, totalizando como resultado final o total de nove (9) fontes, conforme dito anteriormente. O texto discute tais estudos, destacando os locais onde foram realizados, metodologia adotada, resultados e conclusões obtidos.

## 5.1 PANORAMA DAS FONTES SELECIONADAS PELA PESQUISA

Diante disso, no que se refere à seleção das fontes a partir dos critérios postulados, a pesquisa angariou como resultado os seguintes estudos:

**QUADRO 5:** Dissertações de Mestrado em Administração no Brasil, entre 2012 a 2022, sobre a inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ nas organizações, selecionadas a partir dos descritores “LGBT”, “organizações”, “Administração”, bem como “LGBT”, “empresas”, “Administração”.

Seq.	Título	Instituição	Ano	Autoria	Palavras-chave
1	“‘As cores do arco-íris’: um estudo sobre a diversidade a partir de diversos olhares na organização”	Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais	2021	Cristiana Batista Carvenalli Siqueira	Diversidade. Gestores. LGBT. Recursos Humanos.



2	“Panorama da gestão da diversidade: um estudo em filiais brasileiras de empresas multinacionais”	Universidade Presbiteriana Mackenzie	2020	Eduardo Estellita de Oliveira Santos	Gestão da diversidade. Inclusão. Entrevista etnográfica. Raça. Gênero. Pessoas com deficiência. LGBT. Cultura brasileira.
3	“A potência de ser quem você é’: a influência dos programas de diversidade e da gestão de recursos humanos na voz e na vida das pessoas LGBTQ+ nas organizações”	Universidade de São Paulo	2020	Thiago Guarnieri Roveri	Voz. Gestão da diversidade. Diversidade sexual. LGBTQ+. Gestão estratégica de recursos humanos.
4	“O olhar da diversidade a partir da perspectiva dos profissionais de gestão de pessoas”	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	2020	Nicolli Bassani de Freitas	Diversidade. Gestão da Diversidade. Recrutamento e Seleção. Inserção Profissional. Estágio. Gestão de Pessoas. Recursos Humanos.
5	“A inclusão dos LGBTQs no serviço público: um estudo nas secretarias estaduais do Tocantins”	Universidade Federal do Tocantins	2019	Jessika Villalon Sousa Cruz	Políticas Públicas. LGBTQ. Inclusão. Serviço Público.
6	“Negociando com a passabilidade: a relação entre o gênero e a carreira da pessoa transgênera”	Universidade de São Paulo	2019	Maria Carolina Baggio Zanetti Nucci de Oliveira	Pessoas transgêneras. Carreira. Gênero. Narrativas.
7	“Reflexões sobre as pessoas LGBTQ nas organizações públicas: a diversidade sexual no discurso institucional de uma instituição de ensino federal”	Universidade Federal do Espírito Santo	2016	Thaís Rosário da Silveira	Organizações. Diversidade sexual. LGBTQ. Homofobia. Diversidade de gênero.
8	“Diversidade e trabalho: um estudo sobre políticas de diversidade sexual e homofobia”	Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro	2015	Samira Loreto Edilberto Pompeu	Políticas de diversidade sexual. Homofobia. LGBTQ. Discurso. Análise de conteúdo.
9	“Corpos e subjetividades: análise dos processos de <i>Embodiment</i> dos ursos no Espírito Santo”	Universidade Federal do Espírito Santo	2014	Paulo Rodrigues Cerqueira	Corpos; Sexualidades; <i>Embodiments</i> ; Subjetivações; Análítica de poder; Ursos (grupo social)

FONTE: Dados da pesquisa (2023).

Com base nos resultados do quadro, faz-se preciso destacar que das nove (9) fontes (produções acadêmicas) rastreadas, três (3) foram produzidas em universidades privadas e seis (6) em universidades públicas. Neste panorama, distribuídas por região, três (3) foram

desenvolvidas em São Paulo, 2 (duas) no Espírito Santo, 1 (uma) em Minas Gerais e 1 (uma) no Rio de Janeiro, totalizando sete (7) estudos produzidos na Região Sudeste. Complementando, uma pesquisa foi feita na Região Sul, especificamente no Rio Grande do Sul, e outra na Região Norte, no Estado de Tocantins. Vale salientar ainda que dois terços das obras selecionadas na área de Administração têm autoria de mulheres, enquanto apenas um terço das pesquisas são de autoria masculina.

Este fato faz supor, dentre outros aspectos, o quanto os estudos de gênero e sexualidade tendem a se efetivar por categorias mais “subalternas” de sujeitos sociais, notadamente, que imprimem em suas histórias de vida o peso das inflexões sobre a própria existência.

Também é necessário destacar que nenhum trabalho sobre a temática e no recorte tempo entre 2012-2022 foi desenvolvido em Programas de Pós-graduação em Administração *Scripto Sensu* no Nordeste. Uma das prováveis explicações para este quadro é o fato de 74% dos Programas de Pós-graduação em Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo, no Brasil, concentrarem-se no eixo Sudeste/Sul, conforme documento da Capes (2019). Outro dado relevante é que esta área, no Sudeste e no Sul brasileiros, se comparada a todas as outras áreas somadas, incluindo o colégio de Humanidades, também apresenta uma maior proporção, segundo o mesmo documento apontado.

No que concerne a outras características das pesquisas selecionados, o quadro a seguir mostra algumas das etapas metodológicas dos estudos, evidenciando, principalmente, o objetivo geral, o problema, o ambiente corporativo, o universo e a amostra das pesquisas.

**QUADRO 6:** Desdobramentos metodológicos das Dissertações/Teses em Administração no Brasil (2012-2022) sobre a inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ nas organizações, a partir da BDTD

SEQ.	OBJETIVO GERAL	PROBLEMA	AMBIENTE CORPORATIVO	UNIVERSO	AMOSTRA
1	Compreender o programa de diversidade destinado ao público LGBT a partir do olhar de diversos atores que participam do comitê de diversidade da organização.	Como os atores organizacionais (gestor, área de recursos humanos e o sujeito LGBT) percebem o programa de diversidade na organização em que atuam?	Empresa privada - multinacional brasileira (nome não divulgado na pesquisa)	Grupo de gestores, RH e LGBT	15 colaboradores

2	Analisar os programas de GD implementados nas filiais brasileiras de empresas multinacionais por meio da estrutura conceitual ( <i>framework</i> ), considerando o grau de amplitude, maturidade e homogeneidade.	Como a estrutura conceitual evolutiva da GD, desenvolvida a partir dos últimos 30 anos de teoria, permite identificar padrões e particularidades da implementação local da GD em filiais brasileiras de empresas multinacionais?	Empresa privada – filiais brasileiras de empresas multinacionais (nome não divulgado na pesquisa)	Gestores de diversidade e inclusão	11 colaboradores
3	Analisar como a questão da voz é incorporada nos programas de diversidade e nas práticas de GERH a ela relacionadas na perspectiva dos indivíduos LGBT+.	Como a questão da voz organizacional é considerada e influencia práticas de gestão da diversidade nas empresas e como os diversos atores envolvidos se relacionam, se sentem e se expressam, em particular o público LGBT+?	Empresa privada com mais de 500 colaboradores (nomes não divulgados na pesquisa)	Colaboradores de empresas privadas, LGBT+ e com mais 12 meses de casa	20 colaboradores
4	Compreender se a gestão da diversidade influencia os processos seletivos de estágio em organizações.	As práticas de gestão da diversidade em organizações influenciam os processos seletivos de estágio?	Empresas privadas (nomes não divulgados na pesquisa)	Profissionais de RH ou áreas afins atuantes em empresas privadas	12 colaboradores
5	Examinar a inclusão LGBTQI+ nas organizações públicas do Estado do Tocantins e da cidade de Palmas – TO, sob a ótica dos servidores estaduais e municipais.	Como as políticas públicas podem impactar diretamente nos servidores públicos LGBT do Estado do Tocantins?	Secretarias estaduais do Tocantins e secretarias municipais de Palmas - TO	Servidores públicos de empresas que possuem ou não políticas públicas direcionadas à população LGBTQI+	10 colaboradores
6	Compreender como as pessoas transgêneras negociam com as questões de gênero em sua carreira?	Como as pessoas transgêneras negociam com as questões de gênero em sua carreira?	Empresas privadas; organizações militares; organizações de ajuda internacional; associações e institutos; organizações informais; trabalho autônomo	Pessoas transgêneras que fazem parte da população economicamente ativa	11 colaboradores
7	Compreender o discurso institucional sobre a diversidade	Como se dão os discursos organizacionais	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do	<i>Sites</i> , portais e planos de desenvolvimento	9 notícias relacionadas ao assunto abordado e

	sexual no âmbito de uma instituição de ensino federal.	diante da diversidade sexual?	Espírito Santo (IFES)	institucional (PDIs) do IFES	versões do PDI do IFES
8	Identificar e analisar a relação entre o discurso oficial de uma organização sobre suas políticas de diversidade sexual e homofobia e o discurso dos seus trabalhadores acerca das práticas destas políticas em suas relações de trabalho	Qual a relação entre o discurso oficial de uma organização sobre suas políticas de diversidade sexual e homofobia e o discurso dos seus trabalhadores acerca das práticas destas políticas em suas relações de trabalho	Empresa privada denominada ficticiamente de “PTR”	Fontes documentais; fontes orais sem nenhum critério de seleção preestabelecido	12 colaboradores e documentos internos relacionados ao assunto abordado
9	Analisar práticas exercidas na constituição e produção de corpos e subjetividades por sujeitos que se autodenominam por ursos no Estado do Espírito Santo.	Como as práticas exercidas pelos ursos no Espírito Santo atuam, simultaneamente, na constituição e produção de corpos e subjetividades?	Empresas privadas (nomes não divulgados na pesquisa)	Integrantes da página virtual Ursos do Espírito Santo e seus indicados	19 colaboradores

**FONTE:** Dados da pesquisa (2023).

Com base nas características dos estudos explicitadas no quadro, com base no objetivo geral e no problema das pesquisas, faz-se preciso reconhecer os ganhos, mas também supor quão longo ainda é o caminho para a discussão e a efetivação da inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ nas organizações brasileiras.

Faz-se necessário destacar também que a categoria “*diferença*”, no cenário da diversidade, engloba outras especificidades de sujeitos, além de LGBTQIAPN+, a exemplo de mulheres, pessoas negras, indígenas etc. No entanto, existe uma propensão a priorizar a orientação sexual e a identidade de gênero em tais estudos, no cenário das diferenças.

Carvalho, Andrade e Junqueira (2009, p. 10-11) afirmam que diversidade “diz respeito à variedade, à coexistência ou à convivência de diferentes ideias, características, condições ou elementos que podem ser, inclusive, conflitantes entre si no que diz respeito a determinado assunto, valor, situação, condição, estilo de vida ou ambiente”.

Com isso, podemos perceber que há uma preocupação, por parte dos estudos, com a implementação de políticas de combate ao preconceito, como fator conflitante de aceitação/tolerância ao outro “diferente”. Assim, tende-se a pensar que as organizações estão, realmente, “saindo do armário”, conforme salienta Pereira (2009 *apud* CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014), quando expõe que a revelação da orientação sexual por parte do indivíduo é parte relevante no processo de construção de uma identidade

homossexual/“diferente”, refletindo na sua autoaceitação e externando essa condição para a sociedade, características que podem ser facilmente relacionadas às organizações.

Com base nisso, a seção a seguir dá andamento à discussão sobre os resultados das pesquisas selecionadas, iniciando com o estudo promovido por Siqueira (2021).

## 5.2 “AS CORES DO ARCO-ÍRIS’: UM ESTUDO SOBRE A DIVERSIDADES A PARTIR DE DIVERSOS OLHARES NA ORGANIZAÇÃO”

Trata-se de uma Dissertação de Mestrado em Administração, desenvolvida na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Siqueira (2021) discute sobre o programa de diversidade implementado em uma filial brasileira de uma grande multinacional, destinado aos colaboradores LGBTQIAPN+.

Com o objetivo de compreender o programa de diversidade destinado ao público LGBT a partir do olhar de diversos atores que participam do comitê de diversidade da organização, a autora faz uma explanação sobre o impacto dessa ação afirmativa para os integrantes da empresa, e mostra os benefícios colhidos pela organização ao fomentar essa cultura.

Em termos metodológicos, para atender os objetivos almejados na pesquisa, a autora adotou como estratégia uma pesquisa qualitativa de natureza descritiva, utilizando das entrevistas (por chamada de vídeo) como instrumento de coleta de dados a 15 colaboradores, durante os meses de março a julho de 2020, devido ao cenário pandêmico mundial. Como diz o próprio título, a perspectiva da diversidade foi analisada sob diversas óticas, evidenciando o modo com que cada empregado, beneficiado diretamente ou não, dá à utilização da estrutura/cultura de inclusão criada na empresa.

Ao longo do texto, a autora vai mostrando a diferença de disseminação da cultura que combate o preconceito, levando em consideração os diferentes setores operacionais, táticos e gerenciais. Nota-se uma maior resistência no ambiente fabril, no tocante à defesa de políticas internas que, teoricamente, beneficiem apenas colaboradores LGBTQIAPN+. Já no âmbito gerencial e tático, há uma melhor aceitação de medidas que minimizem as ocorrências preconceituosas.

Segundo Siqueira (2021), o programa de diversidade que foi instaurado subdivide-se em categorias que navegam pelos mais diversos campos acerca do tema. O *motivo* pelo qual o programa foi criado e as principais questões para sua *efetivação*, as *metas* definidas e os *resultados* alcançados, além da discussão sobre a aceitação em *ambiente corporativo e fabril* são alguns dos exemplos que compunham as subcategorias do programa. Além do detalhamento

trazido pela autora referente à estrutura e penetração do projeto, há os relatos das pessoas entrevistadas, com suas próprias percepções sobre diversidade, externando diferentes pontos de vista sobre questões como diversidade sexual, condições de trabalho e respeito no ambiente corporativo.

A autora expõe ainda que, segundo as pessoas entrevistadas, a participação efetiva do RH da companhia e do CEO – Presidente da Organização – como fortalecedores e incentivadores do programa é crucial para a sua disseminação e sucesso, apesar de acharem que suas atuações ainda prescindem de mais notoriedade. Tais participações permitem uma discussão mais clara e estruturada, além de possibilitar a elaboração de metas desafiadoras, mas alcançáveis.

Sendo assim, este fator é um dos principais desdobramentos da pesquisa, tendo em vista que o papel dos gestores para o coroamento do programa é um ponto muito discutido na pesquisa. Siqueira (2021) detalha os desafios encontrados na habilitação e capacitação desses profissionais para que seja possível um olhar sobre diversidade e inclusão de modo mais conjuntural e livre de “pré-conceitos”. A adoção de bonificação financeira para gestores em caso de as metas de combate ao preconceito serem alcançadas foi um dos principais fatores estratégicos lançados como motivação junto aos responsáveis pela implementação da política.

Houve ainda explanação por parte dos sujeitos da pesquisa em relação ao sentimento de ser LGBTQIAPN+ na organização. Nesse aspecto, os/as colaboradores/as expuseram, mais uma vez, a diferença entre a aceitação das políticas implementadas no ambiente fabril e no escritório. Além disso, muitas das pessoas entrevistadas falaram que se sentiam representadas quando tinham gestores/as LGBTQIAPN+, mostrando ser possível uma ascensão profissional, e se tornando referência e inspiração na empresa.

Sobre essa questão, uma das pessoas entrevistadas expõe o seguinte:

É que cê acaba sendo uma referência, mas eu acho que isso ajuda muito você ter uma liderança pesada LGBT assumida. Então, assim, quando eu rodo na fábrica eu faço questão de falar do meu marido, de falar da minha rotina, de falar que a gente está olhando a barriga de aluguel, porque as pessoas precisam perceber que isso é um é um é um normal e que sim, existem pessoas e que não é o cara lá do ‘Zé da esquina’ que você não conhece, é uma pessoa que tá trabalhando com você, então, acho que o grande ponto assim é como é que você traz isso para dentro da realidade (LGBT 8 G-RH *apud* SIQUEIRA, 2021, p. 99).

Por fim, foram apresentados os resultados obtidos na pesquisa. Siqueira (2021, p. 103) afirma que “o público LGBT atualmente não consegue reconhecer a efetividade do Programa de Diversidade, mas acredita que as metas estabelecidas para todos os gestores poderão gerar

engajamento ao programa”. Para a autora, a atuação da área de recursos humanos ainda é tímida e com pouca influência sobre os/as gestores/as.

A pesquisa trouxe, de maneira explícita, a atuação do programa de diversidade instituído na organização que foi objeto do estudo. Com tempo de 3 anos para sua implementação, a estrutura de tal programa conta com profissionais de diversas áreas e o apoio de colaboradores/as em cargos de chefia, o que convalida a ação. Essa política fortalece o combate ao preconceito na empresa, e garante voz às vítimas de quaisquer tipos de discriminação, explicitando sua contribuição para a melhoria do clima organizacional.

A autora concluiu ainda que, além dos pontos já citados anteriormente, seria necessária a implementação de programas de diversidade, levando em consideração os diferentes ambientes organizacionais, bem como a necessidade de abrangência de pesquisas futuras, com um olhar mais voltado para a perspectiva da área de Recursos Humanos.

Dando seguimento ao texto, a seguir, será discutida a pesquisa realizada por Santos (2020).

### 5.3 “PANORAMA DA GESTÃO DA DIVERSIDADE: UM ESTUDO EM FILIAIS BRASILEIRAS DE EMPRESAS MULTINACIONAIS”

Santos (2020) iniciou sua Dissertação de Mestrado em Administração, desenvolvida na Universidade Presbiteriana Mackenzie, fazendo uma vasta revisão de literatura acerca da “Gestão da Diversidade” (GD) nas organizações. A princípio, o autor constatou a baixa quantidade de produções relacionadas ao tema em Administração, principalmente, em conjunto com as empresas, apesar de o tema estar cada vez mais presente na conjuntura empresarial. Nesse cenário, Santos (2020, p. 19) afirma ainda que “há muitos estudos de caso único e poucas análises comparativas entre organizações de tamanhos, orçamentos ou setores produtivos similares, identificando os contextos nos quais diferentes iniciativas serão mais eficazes”.

Como objetivo de analisar os programas de gestão da diversidade (GD) implementados nas filiais brasileiras de empresas multinacionais por meio da estrutura conceitual (*framework*), considerando o grau de amplitude, maturidade e homogeneidade, a pesquisa fundou-se na abordagem qualitativa, do tipo etnográfica, tendo como instrumento de coleta e análise dos dados entrevistas em profundidade, realizada por meio de questionários online [*Sic.*], aplicada a 11 colaboradores.

O texto discorre sobre o histórico da GD nas organizações ao longo dos últimos 30 anos, apesar de constatar a implementação de tais políticas desde a década de 60, com o

surgimento/fortalecimento dos movimentos feministas. Assim, Santos (2020) expõe que as pressões governamentais contribuíram para a mudança no conceito de diversidade, passando a abranger outras categorias anteriormente esquecidas pelas ações afirmativas. Em suas análises, o autor trouxe à tona os detalhes das fontes encontradas, além de externar, com base em números divulgados por pesquisas anteriores, quais os benefícios gerados quando ocorre a implementação de um sólido programa de GD.

Importante ressaltar o contexto observado das políticas implementadas nas organizações que compuseram o estudo. Nesse sentido, Santos (2020) fez questão de se debruçar sobre os aspectos da maturidade, amplitude e homogeneidade das ações tomadas em cada uma das filiais da organização pesquisada, chamando atenção para questões que transpassam a simples criação dessas políticas afirmativas. Com esse nível de profundidade, foi possível perceber inúmeras oportunidades de melhoria na manutenção e abrangência dessas políticas em cada uma das organizações, além de identificar quais as medidas que contemplam essas características. O autor expõe, como exemplo das dificuldades enfrentadas, o isolamento das filiais em relação às suas matrizes, dificultando os *feedbacks* acerca do programa de diversidade implementado.

Com base nos relatos dos/as gestores da diversidade entrevistados/as na pesquisa, Santos (2020) externou diversos avanços instituídos nas filiais incluídas na pesquisa, a exemplo da discussão mais aberta acerca do ingresso de pessoas LGBTQIAPN+ na organização. Foi possível, por exemplo, perceber a mudança no cenário de cada uma das filiais das empresas pertencentes ao estudo do ponto de vista do combate ao preconceito e fomento à inclusão. Assim, a composição dos times/equipes de trabalho passou a ser mais diversa, contando com mais mulheres, LGBTQIAPN+, pessoas com deficiência (PCDs) e pessoas negras, especialmente, em cargos de gestão, fator que corrobora o aumento da representatividade e eleva o engajamento dos/as colaboradores na perspectiva da diversidade.

Outro fator bastante citado pelos/as entrevistados/as é a importância do envolvimento de presidentes/dirigentes em conjunto com o setor de recursos humanos. Para os/as colaboradores/as, o fomento desses atores acerca do tema reforça a pertinência das medidas tomadas, e aumenta o acolhimento das políticas por parte dos demais níveis produtivos das companhias.

Sobre essa questão, uma das pessoas entrevistadas expõe o seguinte:

[O presidente] deu muito peso para o RH desde o início. Ele disse: ‘De todas as áreas, RH acaba sendo o mais importante porque se não estiver muito bem fundamentada e implantada, as outras vão ser muito infelizes’ [...]. No primeiro ano, ele montou o comitê executivo e a gente fez o primeiro *off-site*:



O que a gente sonha para a empresa? Em todos os sentidos, tamanho, negócios, resultados e cultura. E por cultura, o que a gente queria como ambiente [...]. Havia um consenso de que respeito tinha que ser base (E3 *apud* SANTOS, 2020, p. 77).

Em contrapartida, Santos (2020) afirma que muitos gestores de diversidade entrevistados não conhecem, com propriedade, as políticas relativas à GD instituídas pela matriz, apesar de serem os profissionais incumbidos de promoverem um ambiente mais “dinâmico” nas organizações, em relação às pessoas, suas identidades e performances. O autor expõe ainda que muitas iniciativas ainda são desconhecidas, apesar de abrangerem matriz e filiais.

Ademais, os resultados obtidos demonstram uma possibilidade de melhoria na maturidade e homogeneidade. A abrangência das políticas está mais voltada para as questões de gênero e sexualidade do público LGBTQIAPN+, deixando lacunas no que se refere à inclusão de pessoas negras e PCDs nas organizações participantes da pesquisa, e que mesmo com algumas ações voltadas para tais colaboradores, essas categorias seguem sendo muito pouco incluídas nos programas de inclusão instituídos pelas filiais que fizeram parte do estudo (SANTOS, 2020).

Embora contemplemos um significativo avanço da GD em empresas nacionais e internacionais instaladas no país, nos últimos anos, o autor defende ainda a realização de novas pesquisas em empresas familiares e em empresas nacionais internacionalizadas, a fim de aumentar as possibilidades de comparação de estudos relacionados à gestão da diversidade.

Além disso, a pesquisa aponta haver certo equilíbrio entre ações que englobam as dimensões de diversidade contempladas pela empresa; assim, questões de gênero, raça, deficiências e LGBTs são alvo das políticas.

Por conseguinte, adiante, será discutida uma pesquisa desenvolvida na área de recursos humanos, na perspectiva do fomento à adoção de políticas de gestão da diversidade, tendo como autoria Roveri (2020).

#### 5.4 “‘A POTÊNCIA DE SER QUEM VOCÊ É’: A INFLUÊNCIA DOS PROGRAMAS DE DIVERSIDADE E DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA VOZ E NA VIDA DAS PESSOAS LGBT+ NAS ORGANIZAÇÕES”

Para que pudesse ser possível a discussão acerca da influência dos programas de diversidade e gestão dos recursos humanos na voz e na vida de pessoas LGBT+ nas organizações, Roveri (2020) promoveu a pesquisa referente à sua Dissertação de Mestrado em

Administração na Universidade de São Paulo, com uma amostra de 20 colaboradores de empresas de grande porte, nacionais e multinacionais, no Brasil.

Para analisar como a questão da “voz na vida” é incorporada nos programas de diversidade e nas práticas de GERH na perspectiva dos indivíduos LGBT+, o autor optou por uma abordagem qualitativa, usando as entrevistas como instrumento de coleta de dados, além de valer-se da observação e da análise de conteúdo como ferramenta para analisá-los. Os sujeitos escolhidos para responderem às entrevistas são pessoas LGBTQIAPN+, que trabalham em empresas com mais de 500 funcionários, e que têm mais de um ano de tempo de serviço na empresa.

Já no início, Roveri (2020, p. 15) afirma que “a questão da sexualidade, ou orientação sexual, é um componente da diversidade que possui um número escasso de estudos acadêmicos”. Esse fator denota a dificuldade de estabelecer comparações entre estudos alusivos ao tema diversidade e inclusão nas organizações. Ao longo do texto, o autor traz diversos contextos a partir dos quais se dá a ocorrência de situações de preconceito nos ambientes corporativos, tendo como exemplo, piadas direcionadas às pessoas LGBTQIAP+, o chamado “preconceito recreativo”, expresso como dinâmica homofóbica, transfóbica, lesbofóbica etc.

O estudo inclina-se, principalmente, aos eixos de gestão da diversidade, gestão estratégica de recursos humanos (GERH), e o exercício da “voz” nas organizações. No que diz respeito à voz do/a colaborador/a no seio organizacional, Hirschman (1970, *apud* ROVERI, 2020) define a voz como qualquer tentativa de promover mudanças estruturais na forma de gerir determinadas situações. Ou seja, todos os mecanismos empresariais aplicados com o intuito de promover essas mudanças podem enquadrar-se no conceito de exercício da voz, uma iniciativa contrária ao encarceramento da livre expressão. Exposto o conceito de voz, o autor cataloga as relações entre a voz dos colaboradores LGBTQIAPN+, e as dificuldades encontradas para a sua efetiva notoriedade e aceitação.

Refletindo sobre a gestão da diversidade, Roveri (2020) expõe algumas das medidas que podem ser implantadas nas organizações, visando dirimir toda e qualquer manifestação do preconceito em suas estruturas. Além disso, há o reforço acerca da importância do papel da liderança na disseminação e fortalecimento dessas políticas para que seja possível o engajamento de toda a companhia, tornando essa cultura uma forte vantagem competitiva. Ainda referente ao fenômeno, o autor elenca alguns caminhos a serem seguidos para que o tratamento das diferenças não seja um problema institucional, em especial, o fomento aos debates sobre a temática. Assim, “a gestão da diversidade aplica-se a diferentes formas de discriminação que podem ocorrer nas organizações” (ROVERI, 2020, p. 27).

Com relação à GERH, o autor expõe diversas definições trazidas por estudiosos do assunto. Fica evidenciado o quanto as métricas instauradas pelos setores de RH corroboram com o fortalecimento da cultura de combate ao preconceito. Ações como a criação de vagas afirmativas, definição de estratégias e estipulação de metas, por exemplo, são algumas das medidas sob a responsabilidade do setor, crucial para o engajamento de colaboradores. Roveri (2020, p. 33) defende ainda que “o tema está baseado na noção pela qual as pessoas são geridas, e justamente essa maneira pode influenciar o desempenho das organizações”.

As falas dos sujeitos da pesquisa explicitam, com riqueza de detalhes, as dificuldades encontradas, no sentido de fazer valer a voz e, efetivamente, conseguir promover mudanças significativas nas políticas de GD.

Sobre isso, uma das pessoas entrevistadas afirma o seguinte:

Eu não vejo ninguém focado em criar programas de voz na organização. Não há mecanismos de grupo para que as vozes desses grupos sejam potencializadas e valorizadas. Não há ações dos grupos para que se juntem de modo a olhar especificamente questões da comunidade LGBTQ+ [...] isso é muito solto (E10 *apud* ROVERI, 2020, p. 112).

Outra questão que vale destacar é a importância citada pelos sujeitos entrevistados referente à exposição da sexualidade, evidenciando maior relevância em sua voz ao “sair do armário”.

Sobre este aspecto, uma das pessoas entrevistadas relata que

Eu não chegarei em nenhuma empresa enrustido e no armário nunca mais. Eu superei isso, e faço uma comparação com uma empresa anterior [...] onde eu cheguei muito no armário, onde mesmo depois de falar sobre o tema eu nunca tive uma conversa franca sobre ser LGBTQ+. Eu senti que eu era muito aceito na empresa e muito bem visto, mas mesmo assim eu deixei um brilho importante ficar oculto por um medo pessoal de preconceito, enquanto não amadureciam as coisas na minha cabeça. Portanto, chegar numa empresa, como essa que eu estou hoje, numa condição assumida, já economizando ações e indo para um ambiente onde eu lidero o movimento e sou referência, para mim isso me faz ser eu de verdade (E10 *apud* ROVERI, 2020, p. 76).

Destarte, Roveri (2020, p. 126) conclui que “são as práticas de diversidade e os mecanismos institucionais que incorporam a voz como uma ferramenta corporativa em seu programa, e essa incorporação está associada ao nível de maturidade com o qual a organização entende e lida com o tema”.

O autor destaca ainda a importância das abordagens trazidas pelos entrevistados, tendo como resultado maior nível de engajamento por parte desses colaboradores. Ademais, constata-

se que a gestão da diversidade nas organizações é um processo evolutivo, sempre podendo abranger mais ações e pessoas.

Assim, pode-se afirmar que, como resultado do estudo, há um cenário animador para a inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ no trabalho organizacional, tendo em vista que várias organizações já têm políticas próprias e efetivas, com implantação de uma gestão da diversidade capaz de contribuir com o combate ao preconceito no meio organizacional, refletindo diretamente na sociedade.

A seguir, a pesquisa realizada por Freitas (2020) expõe a temática da inserção de sujeitos LGBTQIAPN+ nas empresas, sob a ótica de profissionais responsáveis pela gestão de pessoas nas organizações.

## 5.5 “O OLHAR DA DIVERSIDADE A PARTIR DA PERSPECTIVA DOS PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS”

Com o objetivo de compreender se a gestão da diversidade influencia os processos seletivos de estágio em organizações, Freitas (2020) resolveu realizar sua pesquisa de Mestrado em Administração, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, após passar por uma experiência relacionada à dificuldade de ingresso em programas de estágios nas organizações. A autora relata que as exigências para ingressar em um programa de estágio serviam de filtros e, em grande maioria, não eram utilizadas no cotidiano do trabalho como, por exemplo, ter familiaridade com o idioma inglês. Com isso, a pesquisa discute acerca do cenário vivenciado pelas minorias nas organizações, além de propor relações entre as mais diversas matérias que compunham a gestão da diversidade nas empresas.

Como metodologia, a pesquisa fundou-se na abordagem qualitativa, do tipo exploratória, e teve como amostra para a coleta de dados, entrevistas com 12 colaboradores de diferentes empresas (não identificadas), que foram contatados por meio de suas respectivas páginas no *LinkedIn* ou caixa de *e-mail*. As entrevistas foram realizadas com profissionais da área de recursos humanos, com pautas semiestruturadas e de forma remota, segundo a autora.

Durante o estudo, a autora aborda o conceito de diversidade trazidos por diversos autores citados. Esmiuçando a temática diversidade, Freitas (2020) expõe dados consistentes sobre a inclusão de pessoas com algum grau de deficiência, inclusão étnico-racial e grupo LGBTQIAPN+, destacando a necessidade de uma abordagem mais crítica acerca das ações afirmativas a serem implementadas nas organizações que compuseram a pesquisa.

Sobre a categoria “LGBT+”, uma das pessoas entrevistadas afirma haver “uma confusão e muitas dúvidas em relação à utilização do termo até mesmo para as consultorias de diversidade, que costumam ser especialistas no assunto” (E3 *apud* FREITAS, 2020, p. 94). Essa afirmação ratifica a necessidade de uma discussão mais aprofundada sobre o objeto, bem como sua disseminação nas estruturas organizacionais. A autora traz relatos de vários autores, que refletem sobre as dificuldades enfrentadas diariamente por colaboradores LGBT+ e das empresas.

Freitas (2020) aponta que as próprias empresas exigem dos funcionários “posturas mais reservadas” em relação à homossexualidade, por exemplo, sob a alegação de preservação da “imagem” da organização. Esta situação real e ainda insistente nas organizações reforça o poder do patriarcado trazido por Folter (2021), tendo em vista que tal poder é em um sistema social, reforçado e reproduzido por estruturas e relações que favorecem os homens, especialmente o homem branco, cisgênero e heterossexual.

Para Siqueira (2006), *gays* e lésbicas são os grupos mais excluídos nas organizações, por vezes, constrangidos em revelar sua orientação sexual ou identidade de gênero para não sofrerem restrições/retaliações em suas carreiras. E a depender de cada caso, a situação pode ser ainda pior para certas pessoas, uma vez que, para Paniza e Cassandre (2018, *apud* FREITAS, 2010, p. 95), “os gays com atributos mais femininos e as lésbicas com características mais masculinas são mais difíceis de serem contratados nas empresas com ambientes mais tradicionais”. Em outras palavras, quanto mais “distante” o sujeito estiver da linha estabelecida pelo patriarcado em relação ao comportamento “padrão” ditado como norma para o homem e para a mulher, maior propensão terá a pessoa em sofrer retaliações e sanções sociais, como consequência de sua “subversão” ou performance “desviante”.

Isso leva a crer que se para tais sujeitos (*gays* efeminados e lésbicas masculinizadas) a inserção no mercado de trabalho é desafiadora, imagina-se o quão difícil é para pessoas *não-binárias*, *travestis* e *transexuais* encaixarem-se no mercado de trabalho, corroborando a tese de que esse grupo, ainda mais diferenciado para as normas de gênero, deve ser incluído nas políticas de gestão da diversidade das companhias com mais afinco.

Relembrando Carvalho, Andrade e Junqueira (2009, p. 47), travesti é a “pessoa que nasce do sexo masculino ou do sexo feminino e que assume identidade de gênero oposta àquela que as normas de gênero definem como correspondente ao seu sexo biológico. Existem assim os travestis e as travestis”.

Sobre pessoas transexuais, os mesmos autores afirmam ser “toda pessoa que reivindica o reconhecimento social e jurídico de uma identidade de sexo/gênero diferente daquela que foi

atribuída/imposta no momento de seu nascimento ou após ele” (CARVALHO, ANDRADE E JUNQUEIRA, 2009, p. 46).

Já no que diz respeito aos indivíduos não-binários, Tourinho *et al* (2017) os conceitua como “pessoa que não se identifica nem como pertencente ao gênero masculino nem ao feminino”. É uma identidade de gênero “transeunte”, forjada além das regras estabelecidas como dinâmica enquadrante que necessita classificar as pessoas a partir do gênero e do sexo.

Outro ponto trazido na pesquisa é a influência causada pela gestão da diversidade no processo de recrutamento e seleção. Segundo Freitas (2020), algumas empresas estão realizando seleções exclusivas para públicos específicos, e adaptando suas etapas para que participem apenas um determinado grupo minorizado.

Na análise, foi constatado que a gestão da diversidade influencia os processos seletivos de estágio nas organizações, utilizando-se da flexibilização de pré-requisitos e do currículo às cegas como suas principais práticas.

Além disso, a autora aponta que as principais práticas utilizadas pelas organizações pesquisadas são

criação de grupos de trabalho que representam os grupos minorizados; implementação de metas institucionais de mulheres e/ou negros em cargos de liderança; divulgação das vagas em aberto com texto padrão mostrando que a empresa apoia a diversidade; aplicação de censo de diversidade em todos os funcionários da empresa; execução de treinamentos sobre o assunto para educação e sensibilização; participação em eventos externos; atração (captação) de grupos específicos; participação na parada LGBT; implementação de programas específicos para atender à lei de cotas; adaptação nos valores, políticas e/ou código de ética e conduta de forma a conter tópicos relacionados com D&I; criação de grupos de aliados; implementação de *shortlist* com representantes de grupos minorizados; execução de práticas relacionadas à maternidade, como extensão da licença-maternidade, implementação de sala de amamentação, contratação de mulheres grávidas, grupos de maternidade (FREITAS, 2020, p. 139).

Ao final do estudo, a autora expôs as diferenças entre ações afirmativas e as práticas da gestão da diversidade, chamando atenção para a falta de clareza acerca de tais conceitos. Há ainda a constatação de que essas práticas criam um ambiente mais consciente e harmonioso nas empresas, disseminando conhecimentos sobre diversidade. Além disso, Freitas (2020) relata a necessidade de superar as limitações encontradas na pesquisa, sugerindo estudos sobre outros níveis organizacionais, por exemplo.

Sobre a perspectiva das políticas de inclusão LGBTQIAPN+, o estudo mostra diferentes percepções dos/as entrevistados/as acerca do conceito de diversidade, fator que impacta diretamente na sua implementação, tendo em vista seus cargos estratégicos.

Entretanto, os/as mesmos/as participantes trazem posicionamentos esclarecedores, chamando atenção para a vantagem competitiva que as empresas detêm quando têm um quadro de colaboradores/as diverso em todos os sentidos, sabendo assim, da sua importância. De maneira geral, as empresas reforçam a cultura do combate ao preconceito e já adotam políticas de fomento à gestão da diversidade.

Dando sequência à discussão, na seção que se segue, debruçar-nos-emos sobre a pesquisa gerida por Cruz (2019), realizada em órgãos públicos, no Estado do Tocantins.

## 5.6 “A INCLUSÃO DOS LGTBs NO SERVIÇO PÚBLICO: UM ESTUDO NAS SECRETARIAS ESTADUAIS DO TOCANTINS”

Desenvolvendo sua Dissertação de Mestrado em Administração na Universidade Federal de Tocantins, Cruz (2019) afirma que a pesquisa busca contribuir com a interlocução das temáticas de gênero e sexualidade com as políticas públicas, cidadania e direitos humanos. Para a autora, o tema deve “ser fundamentado em debates teóricos, com o comprometimento dos grupos conhecidos como subalternos: travestis, transexuais, lésbicas, bissexuais e gays” (CRUZ, 2019, p. 16).

Assim, com o intuito de examinar a inclusão LGBTQI+ nas organizações públicas do Estado do Tocantins e da cidade de Palmas, sua capital, sob a ótica dos servidores estaduais e municipais, a pesquisadora expõe, ao longo do texto, a abrangência das políticas de inclusão e programas de gestão da diversidade na região.

Utilizando-se do método qualitativo, Cruz (2019) realizou um levantamento documental e bibliográfico, consulta a *sites* governamentais e não governamentais, além de aproximação a representantes do movimento LGBT e da sociedade civil, com participação ativa nos debates de direitos sexuais, para estruturar a pesquisa. Além disso, como coleta de dados foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, aplicadas a 10 (dez) sujeitos das categorias supra, possibilitando uma análise mais detalhada dos resultados. Algumas secretarias estaduais de Tocantins, além de secretarias municipais da cidade de Palmas foram os locais utilizados como *locus* da pesquisa.

Isso posto, o autor traz a evolução histórica do movimento LGBTQI+, tanto no Brasil quanto na Europa. Há, no texto, questionamentos acerca da heteronormatividade como eixo

dominante que perpassa as políticas públicas brasileiras, e uma abordagem sobre a desmistificação da sexualidade e gênero. Segundo Carvalho, Andrade e Junqueira (2009), heteronormatividade são os valores e normas definidores da heterossexualidade como única forma efetiva de expressão identitária sexual, tratando todas as demais possibilidades como desvio.

Nesse aspecto, o autor evidencia conceitos trazidos por diversos estudiosos do tema, embasando seus argumentos de maneira bastante precisa. Outro assunto relevante que foi destacado na pesquisa é o processo *transsexualizador*, abordando desde a implementação e manutenção de políticas nacionais até cirurgias. Trata-se do processo que compreende desde o acolhimento a pessoas transexuais, passando por consultas médicas com várias especialidades, até o momento de se tomar a decisão de fazer ou não as cirurgias.

Por conseguinte, refletindo sobre a Teoria *Queer*, é feito um balanço das políticas públicas voltadas para as lésbicas, identidade LGBT, cidadania, gênero e segurança para a população LGBT no Brasil. Para a autora,

A Teoria *Queer* demonstra que não é possível o controle da sexualidade humana e de qualquer regime de poder que a diminua, ou o que a classifique, pois não podemos citar que algum comportamento é errado ou certo, normal ou anormal. Ao se pensarem políticas públicas, não se pode determinar para apenas um grupo dentro da sigla LGBT, pois não há nenhum grupo mais importante que o outro (CRUZ, 2019, p. 36).

Lembrando que, para Miskolci (2012), *queer* não passa de um xingamento, uma injúria. Segundo o autor, o termo está relacionado aos sujeitos rejeitados, humilhados, desprezados e considerados abjetos (execrados).

Com os resultados da pesquisa a partir das entrevistas, vieram à tona os problemas enfrentados graças às contradições ideológicas e políticas que se materializam, como a omissão do Estado diante do cenário de preconceito enfrentado por pessoas LGBTQIAPN+ na própria estrutura do serviço público. Para Cruz (2019), as falas das pessoas entrevistadas externalizam o desconhecimento acerca de políticas voltadas, exclusivamente, para o público LGBT.

Esse fato denota a importância da implementação e divulgação de políticas públicas, de maneira a aumentar sua abrangência e trazer os benefícios esperados aos grupos alvo. A autora aponta ainda que a falta de leis que regulamentem a punição de atitudes discriminatórias dificulta os diagnósticos estatísticos desta natureza, e desgastam os servidores. Uma das entrevistadas afirma que “não é questão de a gente ser vítimas, e sim ter mais oportunidades, porque a sociedade já impõe que toda trans é obrigada a fazer programa. Tem preconceito. A



questão de trabalho entre um cisgênero e uma trans, se tiver uma vaga só, eles vão dar para um cisgênero” (E5 *apud* CRUZ, 2019, p. 54).

Contextualizando, Tourinho *et al* (2017, p. 10) afirma que cisgênero é a “pessoa cuja identidade de gênero é a mesma de seu sexo biológico”, servido tanto para o homem quanto para a mulher, independentemente de sua sexualidade. Ou seja, tanto um homem hétero quanto um home *gay*, por exemplo, pode ser cisgênero, desde que sua identidade de gênero auto constituída esteja alinhada com seu sexo biológico – identificar-se como sujeito masculino.

Além dos relatos trazidos como resultados da pesquisa, houve a certificação de que os servidores não reconhecem a efetividade de políticas públicas capazes de propiciar um tratamento igualitário ou de equidade entre os sujeitos. Assim

Equidade refere-se à construção da igualdade de usufruto de direitos e bens sociais a partir do reconhecimento das diferenças entre as pessoas. Equidade de gênero significa igual valorização de atributos considerados masculinos e femininos, seja na vida individual, seja nas práticas sociais. Nesse sentido, iniquidade ou desigualdade de gênero não é simplesmente discriminação de sexo ou exclusão de mulheres de posições de privilégio e poder; de modo mais amplo, refere-se à assimetria de gênero, ou seja, à valorização dos atributos de um gênero em detrimento do outro; na cultura androcêntrica, corresponde à desvalorização das expressões femininas (CARVALHO; ANDRADE; JUNQUEIRA, 2009, p. 14).

Ainda de acordo com os resultados da sua pesquisa, Cruz (2019) afirma que ainda ocorrem piadas e brincadeiras discriminatórias em relação à opção sexual ou identidade de gênero dos/as entrevistados/as (LGBTQIAPN+*fobia*), revelando a fragilidade do cenário atual dos/as servidores/as em seus postos de trabalho. Por fim, a pesquisa expõe a necessidade de gestores/as se atualizarem frequentemente, a fim de tornarem o ambiente de trabalho um local de incentivo, respeito e equidade para todos/as.

Assim, a pesquisa constatou a inexistência de políticas públicas efetivas a estes servidores/as. Segundo Cruz (2019), a maioria dos/as entrevistados/as revelou que já passou por situações de preconceito no ambiente laboral, o que é bastante preocupante.

Diante disso, na próxima seção do texto, a ênfase recai na carreira da pessoa transgênera, uma pesquisa implementada por Oliveira (2019).

## 5.7 “NEGOCIANDO COM A PASSABILIDADE: A RELAÇÃO ENTRE O GÊNERO E A CARREIRA DA PESSOA TRANSGÊNERA”

Desenvolvendo sua Dissertação de Mestrado em Administração na Universidade de São Paulo, visando entender como as relações de gênero impactam na carreira da pessoa transgênera, Oliveira (2019) traz luz à discussão da autoaceitação e exposição do gênero e da sexualidade. Com o intuito de contribuir com a inserção de pessoas transgêneras em relações de trabalho menos precárias e violentas, a autora disserta sobre questões rotineiras enfrentadas por esses grupos minoritários.

Para Carvalho, Andrade e Junqueira (2009, p. 45), o termo transgênero é usado “em referência a pessoas cujas identidades de gênero são constituídas em conflito com as normas de gênero, fundadas no dimorfismo sexual, segundo o qual só existiriam corpos naturalmente de machos ou de fêmeas”. Assim, por exemplo, uma mulher transexual pode ser considerada transgênero, embora nem todo transgênero seja uma pessoa transexual.

Utilizando-se do método de narrativa de vida, a autora buscou extrair as experiências de vida social dos participantes da pesquisa, focando, especialmente, na conexão da subjetividade e coletividade. A conscientização das pessoas sobre a situação dos grupos marginalizados serve de premissa para a adoção desse método.

Nesse sentido, para que fosse possível a produção de narrativas, a pesquisa fundamentou-se na abordagem qualitativa, tendo como instrumento de coleta de dados a entrevistas em profundidade, estruturada com guia de tópicos e perguntas relacionadas ao objeto de estudo. Como amostra, a pesquisa centrou-se em 11 (onze) relatos de pessoas transgênero diferentes. Como suporte da coleta de dados, a autora realizou observações de campo, a fim de confrontar as informações colhidas anteriormente.

Externando o conteúdo das entrevistas com cada um dos 11 (onze) sujeitos participantes da pesquisa, Oliveira (2019) constituiu um relato sobre a trajetória de suas “carreiras”, detalhando, de maneira cronológica e individual, suas interações sociais, relações familiares e perspectivas profissionais, além dos desafios enfrentados diariamente. Uma das pessoas entrevistadas comentou sobre a surpresa de encontrar uma empresa “diversa”, ou seja, que respeita as diferenças e fomenta o respeito, fato que deveria servir de inspiração para outras organizações.

Aí eu comecei a contar pra ele [**o gestor**], chegou na hora da conversa e eu falei, ‘tô me sentindo um cara trans. Então assim, eu nasci mulher, biologicamente, fui reconhecido como mulher, só que eu não me reconheço como mulher, me conheço como um cara, me vejo como um cara. Não gosto de nada feminino, que dizem feminino, não me vejo dessa forma. E eu gostaria de ser chamado no masculino, de ter meu nome no crachá masculino. Nos sistemas eu queria que fosse masculino’. Ele disse ‘tá bom. O que eu posso

fazer pra te ajudar?’ Aí eu fiquei, assim, abismado, sabe, porque ele não mostrou nenhum tipo de surpresa, nenhum tipo de nada, assim, ele foi muito acolhedor, sabe? Aí depois de ter contado tudo, de ter me perguntado, ele anotou as coisas, o que ele não sabia ele falou que ia pesquisar, muito legal, muito mesmo. Até que depois, no final, ele levantou e falou assim, ‘deixa eu te dar um abraço, aqui. Bem-vindo de volta!’ (ROBIN *apud* OLIVEIRA, 2019, p. 67).

De forma bastante esclarecedora, o autor aborda conceitos e percepções acerca de pessoas LGBTQIAP+, com destaque para pessoas transgênero. Nessa discussão, para Oliveira (2019), a expressão “*nem tubarão, nem sereia*”, refere-se a pessoas *queers* ou não-binárias, por exemplo, já que não se adequam às normas padrão de gênero, por causa da aparência ambígua, como roupas, voz e características corporais que não se encaixam no que é esperado para os dois gêneros binários, fator que corrobora com o não reconhecimento como homem cisgênero ou uma mulher cisgênera.

Ademais, o termo “*fazendo a linha*”, segundo o autor, “é uma expressão utilizada pelas pessoas que entrevistei para denotar momentos em que se expressaram de forma congruente com o gênero que lhe foi designado ao nascer” (OLIVEIRA, 2019, p. 117), compatível tanto para pessoas cisgêneras como para comportamentos heteronormativos.

Seguindo esta mesma compreensão, “*jogando a real*” aparece no texto como um momento de liberdade, conforme explica o autor:

A pessoa **joga a real** quando decide explicitar sua transgeneridade para atingir um determinado objetivo. É um passo necessário quando a pessoa decide assumir seu gênero nos espaços em que circula durante o processo. Também é uma estratégia utilizada quando a pessoa não passa mais como o gênero que lhe foi atribuído ao nascer – e, portanto, não consegue mais ‘fazer a linha’ –, mas também não passa como o gênero com o qual se identifica (OLIVEIRA, 2019, p. 124).

Por fim, a expressão “*passando-se*” é abordada como sendo o contrário do termo “*nem tubarão, nem sereia*”. Oliveira (2019, p. 143) afirma que “uma pessoa transgênera “*passa*” quando é reconhecida por outras pessoas como uma pessoa cisgênera do gênero com que se identifica”. Durante o texto, esses conceitos foram esmiuçados em paralelo com os relatos trazidos pelos sujeitos entrevistados.

Finalmente, é exposta a dificuldade da pessoa transgênera acessar e se manter no mercado formal. Para Oliveira (2019, p. 128), mercado da diversidade é o “conjunto de organizações composto por organizações de e para pessoas LGBTQ+, empresas que trabalham com a questão da diversidade e inclusão, e participação em iniciativas internas ou externas de empresas”. As

narrativas apresentadas pelas pessoas transgêneras durante a pesquisa trazem um cenário de enfrentamento à cisnormatividade, fator que influenciará na forma como estes indivíduos conduzirão suas carreiras, escolhendo assim, “fazer a linha”, “jogar a real” ou “passar-se”. Entretanto, segundo os entrevistados, das estratégias apresentadas no estudo, “fazer a linha” ainda é considerada a melhor, fator que reforça a necessidade de avanço na criação de políticas públicas, disseminação de informações visando maior inclusão e conscientização junto à sociedade.

Como resultado da pesquisa, Oliveira (2019) expõe a percepção de que, para os entrevistados, há uma evolução no que diz respeito à aceitação da transgeneridade na sociedade, defendendo o posicionamento dos trans como uma forma de fortalecer a cultura de aceitação dentro das organizações e avançar nas pautas relacionadas à gestão da diversidade. Porém, como ponto de atenção, o autor externa que pessoas brancas e de classe média têm mais liberdade de “jogar a real” e colher os benefícios da passabilidade, além de evidenciar a conjuntura de violência que enfrentara diariamente no Brasil.

Posteriormente, discutiremos sobre outra pesquisa realizada em mais uma instituição pública, desta vez na área de ensino, desenvolvida por Silveira (2016).

#### 5.8 “REFLEXÕES SOBRE AS PESSOAS LGBT NAS ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS: A DIVERSIDADE SEXUAL NO DISCURSO INSTITUCIONAL DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO FEDERAL”

Buscando compreender o discurso institucional acerca da diversidade sexual em uma instituição de ensino federal, nesse caso, o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo (IFES), lócus do estudo, Silveira (2016) realizou sua pesquisa de Mestrado em Administração na Universidade Federal do Espírito Santo.

Em termos metodológicos, a pesquisa subsidiou-se na abordagem qualitativa, por intermédio da tipologia descritiva, documental e bibliográfica. Como pesquisa documental, a coleta de dados foi elaborada a partir da inclusão de 9 (nove) matérias jornalístico-institucionais, disponíveis na rede do IFES, colhidas após levantamento realizado no portal da organização, resultando em arquivos documentais, com datas de 2010 a 2016. A estruturação da coleta e da análise de dados da pesquisa deram-se a partir da subcategorização das informações, além do confronto entre o discurso e prática.

A autora traz uma breve avaliação do cenário atual, referente à implementação de políticas públicas voltadas para grupos com menor poder político no Brasil, as chamadas

minorias. Ademais, o texto apresenta discussões sobre gênero e sexualidade, expondo seus conceitos, avanços históricos correlacionados com o surgimento de direitos legais, além de enfatizar os desafios enfrentados diariamente pelas minorias, englobando mulheres, negros e pessoas LGBTs da instituição.

Como questionamento de tais circunstâncias institucionais, Silveira (2016, p. 32) enfatiza o seguinte:

Uma professora é menos professora se for lésbica? Uma mulher transexual será menos profissional como reitora de uma universidade por ser uma transexual? Um funcionário público gay será menos competente nas suas atividades laborais por ser gay? Ter amizade com um gay torna uma pessoa menos respeitada no setor do trabalho? Posicionar-se a favor dos direitos de lésbicas, gays, bissexuais e transexuais no espaço laboral compromete a moral de um funcionário público?

Na abordagem sobre homossexualidade, homofobia, identidade sexual, diferença e diversidade sexual e diversidade sexual nas organizações, Silveira (2016) embasa o texto com colocações de diversos autores/as, além de trazer relatos de situações que exemplificam a situação.

Em mais um relato, a autora expôs a seguinte reflexão:

Esse funcionário reivindicou suas férias para o mês de janeiro para desfrutá-la com seu companheiro, professor de uma escola pública. Na negativa, sua chefia imediata alegou que ele não poderia obter as férias para aquele período porque a prioridade era dada às pessoas casadas e com filhos, em razão das férias escolares das crianças. O servidor, então, decidiu manter a reivindicação alegando que durante anos abriu mão das férias com seu companheiro por imposição de uma normativa baseada em princípios notadamente heterossexistas, em que casais homossexuais estavam excluídos. Sua insistência resultou numa ampla discussão sobre normativas heterossexuais estabelecidas em seu ambiente de trabalho, e os períodos de férias, entre outras questões, passaram a ser tratados como direito de todas as pessoas, independente do arranjo familiar a que pertencem (SILVEIRA, 2016, p. 35).

Após uma análise bastante detalhada dos dados que fomentaram o estudo, a pesquisadora apontou que poucas ações são, efetivamente, divulgadas. Para Silveira (2016, p. 61), “tomando-se como referência as notícias divulgadas pela reitoria, há uma quase total invisibilidade da temática. Em outras palavras, parece haver ainda um descompasso entre o que se produz na documentação e o que se reflete na cultura organizacional”.

Ademais, com relação às perspectivas de inclusão LGBTQIAPN+ na organização, a autora afirma ainda que o IFES passa por um momento de construção de valores, atrelando sua

tímida atuação perante o cumprimento do discurso institucional ao seu pouco tempo de funcionamento, concluindo que há um longo caminho de estruturação a ser percorrido. Essa condição evidencia que há poucas pessoas na instituição atuando de maneira engajada, de forma a melhorar a comunicação acerca da gestão da diversidade.

Mais adiante, em mais um estudo sobre diversidade, Pompeu (2015) expõe, a seguir, o cenário da gestão das diferenças nas organizações, a partir da correlação entre o discurso e a prática.

### 5.9 “DIVERSIDADE E TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE POLÍTICAS DE DIVERSIDADE SEXUAL E HOMOFOBIA”

Vinculado à Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, onde desenvolveu sua pesquisa de Mestrado em Administração, Pompeu (2015) tentou analisar a relação entre o discurso oficial de uma organização sobre suas políticas de diversidade sexual e homofobia e o discurso dos seus trabalhadores acerca das práticas destas políticas em suas relações de trabalho.

Sendo assim, Pompeu (2015) decidiu realizar o estudo em uma empresa cuja estrutura apresentasse uma realidade de boas práticas no tocante às políticas de diversidade sexual. Na avaliação, foram estabelecidas métricas que possibilitaram medir os indicadores divulgados pelas concorrentes, sendo escolhida a que apresentasse mais pontos ao final.

Para que fosse possível atender o objetivo proposto, a partir da abordagem qualitativa como eixo metodológico para a investigação, a autora realizou um estudo de caso, buscando revelar as minúcias do objeto pesquisado. Relatórios da organização acerca do tema, e doze (12) entrevistas com colaboradores/as foram as principais fontes de coleta de dados. Vale ressaltar que, por questões éticas, o nome da empresa não foi divulgado.

A autora afirma ainda que o não apoio governamental, assassinatos de LGBTs, e ausência de políticas de diversidade reiteram a manutenção da conjuntura adversa às diferenças.

Corroborando essa afirmação, Pompeu (2015, p. 21) diz o seguinte

Pode-se argumentar que as organizações produzem, reproduzem, significam e ressignificam essas práticas sociais em suas práticas organizacionais a partir de ações ligadas aos temas da homofobia, diversidade e políticas de diversidade por orientação sexual, naturalizadas em documentos organizacionais (como código de ética, relatórios de sustentabilidade e de responsabilidade social) e nas relações interpessoais de seus funcionários.

No decorrer do texto, a autora discute produções científicas publicadas nacional e internacionalmente, passando por discussões sobre sexualidade e questões de gênero, até a propositura de políticas de diversidade social que fazem a diferença na vida de muitos indivíduos LGBT.

Na análise dos dados, Pompeu (2015) descreve as políticas de combate à discriminação sexual e de gênero adotadas pela organização estudada, o que vem funcionando e tornando o ambiente mais saudável, quais os níveis de abrangência e efetividade, além de evidenciar suas possibilidades de melhoria.

Mais adiante, a autora expõe as falas dos sujeitos entrevistados, com destaque para questões como a proibição da discriminação, extensão de benefícios, treinamento, identidade de gênero e outros assuntos correlatos.

Em dado momento, uma das pessoas entrevistadas afirma o seguinte:

Se você for comparar com outras empresas, a [PTR] tem alguma coisa. Agora perto do que a diversidade sexual representa [...]. Deveria ter muito mais capacidade de absorver ou de confortar essas pessoas do que hoje em dia tem [...] (deveria) quebrar essa estrutura patriarcal que a empresa tem hoje [...] Da diversidade sexual, a gestão da diversidade, não só sexual, é um caminho. Mas eu acho que ter uma política LGBT, em relação às mulheres, os grupos oprimidos de assédio moral ela é necessária. Que eles são as principais vítimas de assédio moral, né? Ainda que você possa ter um gerente homem, branco, hétero assediando outros empregados [...]. Mas esses setores vulneráveis são muitas vezes os primeiros a serem buscados, a sofrerem assédio moral. E a empresa deveria ter uma política muito mais firme nesse sentido. Eu acho que deveria ter algum tipo de... de... primeiro, a questão a visibilidade que eu tinha falado: ter a política da visibilidade trans, visibilidade LGBT, ter políticas claras, ter incentivo a empregabilidade. Aí cota, não tenho dados concretos, mas isso é uma coisa que poderia se fazer pra transexuais e transgêneros. Até em concurso, questão mais polêmica (E2 *apud* POMPEU, 2015, p. 149).

Conforme dito anteriormente, o patriarcado consiste no sistema social baseado na autoridade masculina nos domínios públicos e privados (CARVALHO; ANDRADE; JUNQUEIRA, 2009, p. 36). O sentido do conceito exposto permite notar que há coerência na fala do/a entrevistado/a, além de chamar a atenção para uma barreira, relacionada à inclusão de pessoas LGBTQIAPN+, que precisa ser rompida nas organizações.

Vale ressaltar que desprezo, hostilidade e ódio direcionados a pessoas LGBTQIAPN+ são práticas que devem ser extirpadas da sociedade, além de caracterizarem-se como crime. Como já vimos anteriormente, empresas que fomentam a cultura da diversidade têm resultados mais significativos frente aos concorrentes, o que enfatiza a necessidade de ações afirmativas e a disseminação do combate ao preconceito.

Como resultados, Pompeu (2015) faz uma comparação entre o discurso e a prática, mostrando as políticas instituídas e a percepção dos sujeitos entrevistados sobre a questão. Nota-se que há, explicitamente, diversas ações de combate à discriminação, inclusive como documentos institucionais. Os relatos denotam existir ouvidoria para apuração de práticas de discriminação, extensão de benefícios, apoio a pessoas LGBTQIAPN+, atendimentos classificados como essenciais para os/as respondentes da pesquisa.

Entretanto, visando elevar a abrangência das políticas já instituídas, a autora propõe a inclusão de medidas para fortalecer a cultura de combate à homofobia e outras formas de discriminação sexual, como a adoção de cotas para pessoas transgêneras, maior preparo dos profissionais no tocante ao assunto, aumento das punições e uma postura mais proativa de gerentes em falas relacionadas às questões de gênero. A autora reforça ainda a importância de novos estudos que fortaleçam o debate e subsidiem a conquista de novos direitos para as pessoas LGBT.

Por último, mas não menos importante, Cerqueira (2014) retrata os desafios no trabalho dos “*ursos*”, como categoria *gay*, no Estado do Espírito Santo.

#### 5.10 “CORPOS E SUBJETIVIDADES: ANÁLISE DOS PROCESSOS DE *EMBODIMENT* DOS URSOS NO ESPÍRITO SANTO”

A Dissertação de Mestrado em Administração de Cerqueira (2014) foi desenvolvida na Universidade Federal do Espírito Santo. Sobre o tema, a justificativa apresentada pelo autor busca dar voz aos homens, especialmente os homossexuais, e todas as suas práticas que fomentam novas formas de existência, a partir de uma categoria específica de pessoas, conhecida no mundo *gay* como “*ursos*”: trata-se de uma denominação advinda das características físicas – homens peludos e grandes, isto é, acima do peso considerado ‘ideal’ aos padrões estéticos instituídos.

Nas palavras de Cerqueira (2014, p. 14),

A dissertação aqui projetada é de alguém que se assume *gay*, melhor, *Queer*/estranho, pois sou do tipo identificado como daqueles que dão pouca ‘pinta’, tenho poucos amigos que circulam no meio LGBT, curto também rock e metal (algo que parece impossível nos circuitos atuais de *gays*), e não me interessa muito ou pratico discursos normalizadores e midiáticos do homossexual.



Sob o pretexto de analisar práticas exercidas na constituição e produção de corpos e subjetividades por sujeitos que se autodenominam por “ursos” no Estado do Espírito Santo, no que concerne à metodologia, a pesquisa valeu-se da abordagem qualitativa, a fim de melhor se aproximar do cotidiano dos participantes da pesquisa.

Apesar da realização de uma análise documental referente ao objeto de estudo em *blogs* e *sites*, a principal fonte de coleta de dados foram as entrevistas semiestruturadas, realizadas com 19 homens que se definem como “ursos” no Estado do Espírito Santo, com idade entre 22 e 38 anos.

Nos resultados, da pesquisa, Cerqueira (2014) evidencia as discussões acerca das práticas ursinas, seus códigos e classificações. Ademais, há no texto, o relato da disseminação do discurso dos ursos no Brasil, bem como no Estado do Espírito Santo.

As narrativas dos entrevistados acerca de assuntos como “sexualidade”, “relação familiar” e “desafios no trabalho” formaram a base de estruturação da entrevista e dos resultados da pesquisa, revelando a importância de reforçar o debate no que diz respeito à subjetivação dos ursos.

O estudo conta ainda com relatos referentes às questões corporais e vocais. Sobre esta questão, um dos ursos expõe o seguinte:

É preconceito por parte da minha família, né? Eu contei, mas não aceita, né? Então, assim, eu acho que é mais por ser família. Minha tia tem amigos gays, minha mãe tem amigos também. Assim [...] são os amigos da minha tia com quem ela convive, brinca, conversa, chama pro aniversário. Mas, tipo assim, o filho do outro pode, o meu não. Então, eu acho que é uma coisa por ser da família (URSO 5 *apud* CERQUEIRA, 2014, p. 118).

Mais adiante, o autor faz uma análise sobre os desafios enfrentados pelos entrevistados nos seus ambientes de trabalho. Sobre este aspecto dos resultados, uma fala se destaca:

Eu não falo, né? Porque eu acho que isso é meu. Infelizmente, ainda tem muito preconceito hoje em dia. Então, eu prezo muito meu futuro. Eu serei um profissional e eu não quero que alguma pessoa me julgue como um profissional ruim pela opção sexual. E o que eu já ouvi: nossa, fulano é um profissional tão bom, pena que é gay. Não é uma coisa que eu queira ser julgado por isso. Então, eu procuro não me expor. E, assim, eu não sou o mais másculo da turma, não chego todo homão, assim. Então, quem não tem certeza desconfia, no mínimo (URSO 5 *apud* CERQUEIRA, 2014, p. 125).

Cerqueira (2014) afirma que, durante suas conversas com os/as participantes, conseguiu extrair a forte presença da heteronormatividade nas suas trajetórias, destacada pela narrativa

sobre diversas atitudes homofóbicas, visando rechaçar toda e qualquer forma de efeminação. Essa constatação serve de exemplo para a seguinte afirmação:

Heteronormatividade é o sistema que normaliza a heterossexualidade e os comportamentos tradicionalmente ligados a ela, mostrando-os como única opção válida, tornando marginal qualquer forma de relação fora dos padrões/ideais heterossexuais, da monogamia e da conformidade de gênero (TOURINHO *ET AL*, 2017, p.13).

Por fim, o autor afirma não existir padrão no comportamento de um sujeito ursino, havendo apenas o prejulgamento acerca de seus corpos e posturas. Por não haver uma discussão diretamente ligada ao mercado de trabalho, mas apenas relatos de algumas situações, é impossível externar ações implícitas ou explícitas que sejam capazes de relacionar o estudo com a implementação da gestão da diversidade nas organizações.

Diante de tudo isso, expostas as minúcias acerca das Dissertações de Mestrado em Administração no Brasil, de 2012 a 2022, que compuseram a pesquisa, é possível afirmar que, segundo os resultados alcançados sobre a inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ nas organizações, faz-se urgente a implementação e/ou efetivação de políticas públicas estruturais nas organizações sobre a questão, o que perpassa por mudanças de mentalidade e de cultura organizacional.

Desse modo, considerando o escopo do que foi apresentado anteriormente, a conjuntura dos estudos denota um cenário de perceptível evolução, no que diz respeito à aceitação da diversidade nas empresas públicas e privadas, mesmo em meio à condição de preconceito e discriminação como cultura arraigada da sociedade patriarcal, presentes nos ambientes corporativos.

Além disso, as oportunidades externadas ao longo do texto apontam haver a necessidade de mais intervenções, bem como atuação do poder público na disseminação da política de inclusão em todos os âmbitos do universo laboral brasileiro.

Por fim, como desfecho da pesquisa, a seção seguinte apresenta as considerações finais do trabalho.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou averiguar as perspectivas de inclusão de pessoas *Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Queers, Intersexo, Assexuais, Pansexuais, Não-binárias* e demais identidades sexuais e de gênero (LGBTQIAPN+) nas organizações brasileiras.

Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica em Dissertações de Mestrado e Teses de Doutorado desenvolvidas em Programas de Pós-graduação em Administração no Brasil, de 2012 a 2022, sobre políticas pela diversidade e gestão das diferenças relacionadas à inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ nas organizações, utilizando como plataforma a Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD).

Em síntese, 9 (nove) Dissertações de Mestrado em Administração compuseram o *corpus* da pesquisa, resultado de buscas avançadas contendo os descritores “lgbt”, “administração” e “organizações”, bem como “lgbt”, “administração” e “empresas”. Vale salientar que foram colhidas, inicialmente, 16 (dezesesseis) fontes, sendo 7 (sete) excluídas por serem repetidas ou não terem correlação com a área de Administração, mesmo aparecendo como resultado da busca.

Após a seleção dos estudos integrantes desta pesquisa, foi feita uma leitura minuciosa em todos os textos, com ênfase na atuação institucional relacionada à gestão da diversidade nessas organizações, quais os resultados das medidas que fomentam a luta contra o preconceito e a percepção dos/as funcionários referente ao movimento de inclusão.

Dessa maneira, os resultados das pesquisas mostraram as circunstâncias sobre a inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ nas organizações brasileiras, a partir das políticas que vêm sendo utilizadas no cotidiano das empresas, bem como a percepção dos/as colaboradores/as acerca da gestão da diversidade.

Conforme exposto anteriormente, as categorias LGBTQIAPN+ *gays, lésbicas, travestis* e *transexuais* são as que foram contempladas nos estudos. Vale ressaltar que a categoria “transexual” recebeu ênfase nas pesquisas, em alguns casos, de maneira muito particular, ou seja, uma mudança de perspectiva dos/as pesquisadores/as em Administração em buscar entender melhor a realidade destas pessoas nas organizações. Essa característica nos permite afirmar que a necessidade do debate acerca da transexualidade vem sendo melhor abraçada pelas pesquisas, necessário às organizações, refletindo uma preocupação da sociedade.

Nesse aspecto, classificamos os ambientes corporativos em que as pesquisas foram desenvolvidas a fim de registrar a incidência de discussões acerca das políticas de inclusão nas

organizações públicas e/ou privadas. Ao nos debruçarmos sobre os textos, pudemos destacar os resultados aos quais tais pesquisas obtiveram alcance, no que diz respeito à inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ nas organizações.

Outro ponto a ser destacado é a baixa quantidade de pesquisas, no período de 2012 a 2022, relacionadas à inclusão das minorias e à discussão de gênero e sexualidade. Assim, o presente estudo traz à tona uma reflexão sobre a quantidade de fontes científicas de qualidade na área de Administração (dissertações e teses) que abordam a inclusão de políticas de inclusão nas organizações públicas e privadas, de maneira a entender se as ações são, basicamente, uma adoção das políticas públicas regidas pelas leis brasileiras ou se existe alguma promoção adicional de implementação de ações positivas no âmbito organizacional.

Em termos gerais, a pesquisa apresentou os cenários encontrados nas organizações públicas e privadas, bem como os desafios enfrentados pelos sujeitos LGBTQIAPN+, tendo como principal arcabouço os relatos das pessoas que fizeram parte da amostra dos estudos. Ademais, esta pesquisa contribui com o debate acerca da gestão das diferenças no campo empresarial e passa a fazer parte do rol de textos acadêmicos que versam sobre as mais diversas formas de combate ao preconceito nas instituições brasileiras.

Vale ressaltar que o cenário ainda está muito distante do que busca a comunidade LGBTQIAPN+, ora pela falta de oportunidades relacionada à exposição da identidade de gênero e das manifestações da sexualidade nas instituições, resultante do preconceito enraizado na sociedade e que reflete no comportamento de empregadores/as, ora pela lentidão no avanço de conquistas relativamente fáceis para pessoas que não detêm tal característica.

Com base nas Dissertações de Mestrado em Administração (2012/2022), através da revisão bibliográfica, é possível afirmar que há uma preocupação das organizações em contemplar políticas internas que visem a equidade entre os/as colaboradores/as, sem que haja julgamentos referentes à diversidade cultural e/ou de gênero. Este aspecto denota as possibilidades da existência do “*coming out*”, de fato, e que as organizações, mesmo que em ritmo mais lento que o desejado, estão, finalmente, “saindo do armário”.

Segundo Caproni Neto, Saraiva e Bicalho (2014, p. 90), *coming out* é “o processo por meio do qual o homossexual revela sua orientação sexual a outras pessoas (sejam familiares, amigos, colegas de trabalho ou estranhos) tornando-se visível, culturalmente inteligível e desafiando abertamente o discurso sexual hegemônico”. Entretanto, é possível afirmar que o conceito abrange as demais categorias de pessoas LGBTQIAPN+, tornando-se válido, inclusive, para as empresas que adotam um posicionamento de aceitação às diferenças.

As medidas tomadas pelas empresas fazem parte de um rol de posicionamentos que impactam diretamente na vida das minorias sociais, tradicionalmente oprimidas e/ou excluídas pelo patriarcado. Há, nos estudos, a exposição de relatos de colaboradores/as que afirmam sentirem-se muito à vontade no seu ambiente de trabalho, além de avaliarem uma melhora no seu rendimento, e concordarem sobre a positividade na imagem da organização diante da sociedade, com a promoção de políticas inclusivas. Assim, mulheres, pessoas negras, indígenas, pessoas com deficiência (PCDs) e LGBTQIAPN+, vêm ganhando cada vez mais notoriedade junto às empresas, permitindo-lhes desempenhar papéis fundamentais no corpo social. Esse movimento contribui para o amadurecimento do mercado de trabalho que, em contínuo avanço nessa pauta, está se tornando um ambiente cada vez mais intercultural.

Entretanto, conforme vimos nos resultados das pesquisas, as políticas contemporâneas de gestão de pessoas e de gestão das diferenças não são suficientes para que, de fato, haja inclusão da diversidade na atividade econômica do país.

É necessário que haja mais incentivo por parte do poder público, além de maior apoio da sociedade referente a políticas de combate ao preconceito, principalmente, nas organizações. É necessário que haja maior eficiência na gestão das diferenças para que seja possível uma maior abrangência das políticas de combate ao preconceito, ou seja, para que seja possível tratarmos essa questão de forma mais natural nas organizações, afinal de contas, ambientes corporativos não são nada mais que reflexo da sociedade.

## REFERÊNCIAS

- BATALHA, Glauca Fernanda Oliveira Martins. **Homossexualidade e discriminação no mercado de trabalho**. 2010. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Federal do Pará (UFPA), Belém, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufpa.br/handle/2011/7325>. Acesso em: 11/08/2022.
- BENEVIDES, Bruna. **Dossiê: assassinatos e violências contra travestis e transexuais brasileiras em 2021**. Brasília: Distrito Drag, Antra, 2022. Disponível em: <https://antrabrazil.files.wordpress.com/2022/01/dossieantra2022-web.pdf>. Acesso em: 08/07/2022.
- BENEVIDES, Bruna; NOGUEIRA, Sayonara. **Boletim Trans Nº 002-2021**. Rio de Janeiro: Antra, 2021. Disponível em: <https://antrabrazil.files.wordpress.com/2021/07/boletim-trans-002-2021-1sem2021-1.pdf>. Acesso em: 29/08/2021.
- BLUME, Bruno André. **O que é homofobia?**. Brasil: Politize, 2016. Disponível em: [https://www.politize.com.br/homofobia-o-que-e/?https://www.politize.com.br/&gclid=Cj0KCQjwxb2XBhDBARIsAOjDZ366KsQUP70YKnE3MxtuXRrs-wdvyhutxQhJIMny5-J4MFbsJ2rtjxQwaAoSwEALw\\_wcB](https://www.politize.com.br/homofobia-o-que-e/?https://www.politize.com.br/&gclid=Cj0KCQjwxb2XBhDBARIsAOjDZ366KsQUP70YKnE3MxtuXRrs-wdvyhutxQhJIMny5-J4MFbsJ2rtjxQwaAoSwEALw_wcB). Acesso em: 03/04/2022.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Senado Federal: Brasília, 1988. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 09/05/2021
- BRENNAN, Bridget. **Por que elas compram: estratégias inovadoras para atingir o segmento de consumidores mais poderoso do mundo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BUTLER, Judith. **Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.
- CAMPAGNOLO, Ana Caroline. **Feminismo: perversão e subversão**. Campinas, SP: VIDE Editorial, 2019.
- CAPES. **Documento de Área - Área 27: Administração pública e de empresas, ciências contábeis e turismo**. Brasília: Capes, 2029. Disponível em: <https://www.gov.br/capes/pt-br/centrais-de-conteudo/adm-pdf>. Acesso em: 12/12/2023.
- CAPRONI NETO, Henrique Luiz; BICALHO, Renata de Almeida. Violência simbólica, lesbofobia e trabalho: um estudo em juiz de fora. **HOLOS**. Juiz de Fora, ano 33, v 4, abr/jul., 2017, p. 249-265. Disponível em <https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/5871>. Acesso em: 26/02/2022.
- CAPRONI NETO, Henrique Luiz; SARAIVA, Luiz Alex Silva; BICALHO, Renata de Almeida. Diversidade sexual nas organizações: um estudo sobre *coming out*, **RPCA**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, jan./mar., 2014, p. 86-103. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11161/7956>. Acesso em: 31/01/2022.

CARNEIRO, Sueli. **Racismo, sexismo e desigualdade no Brasil**. São Paulo: Selo Negro, 2011.

CARVALHO, Maria Eulina Pessoa de; ANDRADE, Fernando César Bezerra de; JUNQUEIRA, Rogério Diniz. **Gênero e diversidade sexual: um glossário**. João Pessoa: UFPB, 2009. Disponível em: <https://www.ufpb.br/escolasplurais/contents/noticias/didaticos/genero-e-diversidade-sexual-um-glossario>. Acesso em: 04/03/2022

CARVALHO, Maria Eulina Pessoa de; ANDRADE, Fernando César Bezerra de; MENEZES, Cristiane Souza de. **Equidade de gênero e diversidade sexual na escola: Por uma prática pedagógica inclusiva**. João Pessoa: UFPB, 2009. Disponível em: <https://www.ufpb.br/escolasplurais/contents/noticias/didaticos/equidade-de-genero-e-diversidade-sexual-na-escola>. Acesso em: 04/01/2023

CASTRO, Roney Polato de; REIS, Neilton dos. Romper binários de gênero e sexualidade: ensaiar uma educação não-binária. Juiz de Fora, MG. **Margens**, v.11, n. 17, dez 2017. (p. 108-124) Disponível em: <https://periodicos.ufpa.br/index.php/revistamargens/article/viewFile/5437/4530>. Acesso em: 14/08/2022.

CATHO COMUNICAÇÃO. **Comunidade LGBTQIA+ no mercado de trabalho e seus desafios**. Catho comunicação, 2023. Disponível em: <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/comunidade-lgbtqia-mercado-de-trabalho/#:~:text=De%20acordo%20com%20uma%20pesquisa,poderiam%20agregar%20significativamente%20nos%20neg%C3%B3cios>. Acesso em: 24/05/2023.

CERQUEIRA, Paulo Rodrigues. **Corpos e subjetividades: análise dos processos de Embodiment dos ursos no Espírito Santo**. 2014. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) – Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), Vitória, 2014. Disponível em: <http://repositorio.ufes.br/handle/10/1711>. Acesso em: 14/05/2022.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CIMINO, James. **‘Nós gays levamos a culpa, mas os heterossexuais são responsáveis pela maioria das infecções de HIV’**. The Intercept Brasil, 2020. Disponível em: <https://www.intercept.com.br/2020/09/04/hiv-heterossexuais-gays-preconceito/>. Acesso em: 01/05/2022.

CIRINO JUNIOR, Ademir; GALVÃO, Carlos Rafael. Não há vagas: discussão sobre os desafios enfrentados por transgêneros, travestis e transexuais no mercado de trabalho formal no Brasil. **Cadernos de Gênero e Tecnologia, Curitiba**, v. 14, n. 44, p. 374-390, jul./dez. 2021. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/cgt/article/download/13669/8350>. Acesso em: 06/10/2022.

CRUZ, Jessika Villalon Sousa. **A inclusão dos LGBTs no serviço público: um estudo nas secretarias estaduais do Tocantins**. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão de Políticas Públicas) – Universidade Federal do Tocantins (UFTO), Palmas - TO, 2019. Disponível em: <https://repositorio.uft.edu.br/handle/11612/2382>. Acesso em: 03/09/2022.

DINIZ, Ana Paula Rodrigues *et al.* Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. **Revista Economia & Gestão** – v. 13, n. 31, jan./abr. 2013. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2013v13n31p93/5353>. Acesso em: 11/11/2021.

FARINHA, Corina Alves. Um olhar sobre a inclusão da diversidade sexual nas organizações. **Perspectivas em Políticas Públicas**. Belo Horizonte, MG, v. X, n. 20, jul/dez 2017, p 211-240. Disponível em: <https://revista.uemg.br/index.php/revistappp/article/view/2876/1592>. Acesso em: 06/06/2023.

FERREIRA, Renata Costa; SIQUEIRA, Marcus Vinícius Soares. O gay no ambiente de trabalho: análise dos efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas. In: XXXI Encontro da ANPAD. 31. 2007, Rio de Janeiro/RJ. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: 2007, p. 1-16. Disponível em: [www.repositorio.unb.br/handle/10482/3329](http://www.repositorio.unb.br/handle/10482/3329). Acesso em: 05/09/2022.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, SP, v. 40, n. 3, 2000, p 18-25. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBRcD7FJHnQj/?lang=pt>. Acesso em: 05/06/2022.

FONSECA, Regina Célia Veiga da. **Metodologia do trabalho científico**. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2012.

FOLTER, Regiane. **O que é patriarcado?**. Brasil: Politize, 2021. Disponível em: <https://www.politize.com.br/patriarcado/#:~:text=O%20patriarcado%20%C3%A9%20um%20sistema,homem%20branco%2C%20cisg%C3%AAnero%20e%20heteressexual>. Acesso em: 05/04/2022.

FREITAS, Gisélia. **Diversidade: por que empresas inclusivas dão mais lucro?** Brasil: 2021. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/diversidade-por-que-empresas-inclusivas-d%C3%A3o-mais-lucro-freitas/?originalSubdomain=pt>. Acesso em: 11/07/2022.

FREITAS, Nicolli Bassani de. **O olhar da diversidade a partir da perspectiva dos profissionais de gestão de pessoas**. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2020. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/213682>. Acesso em: 08/11/2022.

GARCIA, Sâmia de Cristo. **LGBTQIAP+: você sabe o que essa sigla significa?** TRT-RS: Secom, 2021. Disponível em: <https://www.trt4.jus.br/portais/trt4/modulos/noticias/465934>. Acesso em: 17/10/2022.

GASTALDI, Alexandre Bogas Fraga *et al.* **Relatório: observatório de mortes violentas de LGBTI+ no brasil em 2020**. Salvador: Grupo Gay da Bahia, 2021.



Disponível em: <https://grupogaydabahia.files.wordpress.com/2021/05/observatorio-de-mortes-violentas-de-lgbti-no-brasil-relatorio-2020.-acontece-lgbti-e-ggb.pdf>. Acesso em: 20/04/2022.

GERHARDT, Tatiana Engel; SOUZA, Aline Corrêa de. Aspectos teóricos e conceituais. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Organizadores). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009, p. 11-29.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

GÓES, Fernanda Karla Fernandes da Silva. **O quarto excluído: gêneros não binários e formação universitária**. 2019. Dissertação (Mestrado em Gestão das Organizações Aprendentes) – Universidade Federal da Paraíba (UFPB), João Pessoa, 2019. Disponível em: [https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/19692/1/FernandaKarlaFernandesDaSilvaG%c3%b3es\\_Dissert.pdf](https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/19692/1/FernandaKarlaFernandesDaSilvaG%c3%b3es_Dissert.pdf). Acesso em 22/02/2022.

GREEN, James N. *et al.* 40 anos do movimento LGBT brasileiro. In: GREEN, James N. *et al.* (Organizadores). **História do Movimento LGBT no Brasil**. São Paulo: Alameda, 2018.

HILL, Napoleon. **Quem pensa enriquece**. São Paulo, SP: Editora Fundamento Educacional, 2011.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo: ETHOS; BID, 2016. Disponível em: [https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2016/05/Perfil\\_Social\\_Tacial\\_Genero\\_500empresas.pdf](https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2016/05/Perfil_Social_Tacial_Genero_500empresas.pdf). Acesso em: 27/09/2022

INSTITUTO MAIS DIVERSIDADE. **O cenário brasileiro LGBTI+**. S/L: 2021. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/1uIwHu1nyqUrnOfJWol9gCAfJe3XQIDOb/view>. Acesso em: 15/06/2022.

IPEA. **Desempenho recente do mercado de trabalho e perspectivas**. S/L: Ipea, 2022. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/220624\\_cc\\_55\\_nota\\_28\\_mercado\\_de\\_trabalho.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/220624_cc_55_nota_28_mercado_de_trabalho.pdf). Acesso em: 08/02/2023.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; FREITAS, Maria Ester de. Sexualidade e Organizações: Estudo Sobre Lésbicas no Ambiente de Trabalho. **Revista Organizações & Sociedade (O&S)**, Salvador – BA, v.18, n.59, out/dez 2011, p. 625-641. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/11172/8084>. Acesso em: 17/08/2022.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

LERNER, Gerda. **A criação do patriarcado: história da opressão das mulheres pelos homens**. São Paulo: Cultrix, 2019.

MAGALDI, Sandro. **Gestão do amanhã**: tudo o que você precisa saber sobre gestão, inovação e liderança para vender na 4ª revolução industrial. São Paulo: Editora Gente, 2018.

MAGALHÃES, Fernanda; GARRIDO, Marcos. **RH Ágil - Mais humanos e menos recursos: O desafio da gestão de pessoas nas organizações do século XXI**. São Paulo: K21, 2021.

MANDELLI, Pedro. **Liderando para alta performance**: conceitos e ferramentas. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 3. ed. São Paulo: Futura; 2000.

MISKOLCI, Richard. **Teoria Queer**: um aprendizado pelas diferenças. Belo Horizonte: Autêntica Editora: UFOP, 2012.

MOTT, Luiz. O imprescindível GGB, Grupo Gay da Bahia. In: GREEN, James N. *et al.* (Organizadores). **História do Movimento LGBT no Brasil**. São Paulo: Alameda, 2018.

NEVES, André Luiz Machado das. **“Política é vida”**: ativismo e saúde trans em Manaus (AM). 2019. Tese (Programa de Pós-graduação em saúde coletiva) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <https://www.btdt.uerj.br:8443/bitstream/1/4480/1/Tese%20Andre%20IMS.pdf>. Acesso em: 29/03/2022.

OLIVEIRA, Elisete Alice Zanpronio de. **Gestão de pessoas**. Londrina: UNOPAR, 2014.

OLIVEIRA, Maria Carolina Baggio Zanetti Nucci de. **Negociando com a passabilidade**: a relação entre o gênero e a carreira da pessoa transgênera. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo (USP). São Paulo, 2019. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-02122019-170225/pt-br.php>. Acesso em: 21/07/2022.

PARIS, Letícia. **38% das empresas têm restrições para contratar LGBTQI+, diz pesquisa; 'preconceito velado', relata mulher trans**. Curitiba: G1 PR, 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/pr/parana/noticia/2020/07/01/38percent-das-empresas-tem-restricoes-para-contratar-lgbtqi-diz-pesquisa-preconceito-velado-relata-mulher-trans.ghtml>. Acesso em: 16/07/2022.

POMPEU, Samira Loreto Edilberto. **Diversidade e trabalho**: um estudo sobre políticas de diversidade sexual e homofobia. 2015. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-RJ). Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.17771/PUCRio.acad.25283>. Acesso em: 23/02/2023.

PORTAL G1. **80% das pessoas já viram discriminação no trabalho, mas só 1 em cada 3 relatou à empresa, diz pesquisa**. Globo Comunicação e Participações S.A., 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/10/01/80percent-das-pessoas-ja-viram-discriminacao-no-trabalho-mas-so-1-em-cada-3-relatou-a-empresa-diz-pesquisa.ghtml>. Acesso em: 10/02/2022

PUTTI, Alexandre. **Um LGBT é agredido no Brasil a cada hora, revelam dados do SUS.** S/L: Carta Capital, 2020. Disponível em: <https://www.cartacapital.com.br/diversidade/um-lgbt-e-agredido-no-brasil-a-cada-hora-revelam-dados-do-sus/>. Acesso em: 31/05/2023.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

RODRIGUES, Rui Martinho. **Pesquisa Acadêmica:** como facilitar o processo de preparação de suas etapas. São Paulo: Atlas, 2007.

ROVERI, Thiago Guarnieri. **A potência de ser quem você é:** a influência dos programas de diversidade e da gestão de recursos humanos na voz e nas vidas das pessoas LGBTQ+ nas organizações. 2020. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração) – Universidade de São Paulo (USP). São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-12042021-181928/publico/ThiagoGuarnieriRoveriCorrigida.pdf>. Acesso em: 10/11/2022.

SANTOS, Eduardo Estellita de Oliveira. **Panorama da gestão da diversidade:** um estudo em filiais brasileiras de empresas multinacionais. 2020. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://dspace.mackenzie.br/handle/10899/26588>. Acesso em: 03/04/2022.

SÃO PAULO. **Lei Nº 17.301, de 24 de janeiro de 2020.** São Paulo: Assembleia legislativa do estado de São Paulo. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/norma/196302>. Acesso em: 13/03/2022.

SASSE, Carolina. **Homossexualidade feminina e a visibilidade.** São Paulo: Psico.usp, 2016. Disponível em: <https://sites.usp.br/psicosp/homossexualidade-feminina-e-visibilidade/>. Acesso em: 20/08/2022.

SILVEIRA, Denise Tolfo; CÓRDOVA, Fernanda Peixoto. A pesquisa científica. In: GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Organizadores). **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009, p. 31-42.

SILVEIRA, Thaís Rosário da. **Reflexões sobre as pessoas LGBTQ nas organizações públicas:** a diversidade sexual no discurso institucional de uma instituição de ensino federal. 2016. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública) – Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Vitória, 2016. Disponível em: <http://repositorio.ufes.br/handle/10/8688>. Acesso em: 08/07/2022.

SIQUEIRA, Cristiana Batista Carnevalli. **As cores do arco-íris:** um estudo sobre a diversidade a partir de diversos olhares na organização. 2021. Dissertação (Mestrado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC-Minas, Belo Horizonte, 2021. Disponível em: [http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao\\_CristianaBatistaCarnevalliSiqueira\\_19149\\_Textocompleto.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_CristianaBatistaCarnevalliSiqueira_19149_Textocompleto.pdf). Acesso em: 09/06/2022.

SIQUEIRA, Marcos Vinícius Soares. Diversidade e Identidade Gay nas Organizações. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, Brasília, DF, v. 4, n. 3, nov/dez 2006. Disponível em: [www.gestaoorg.dca.ufpe.br](http://www.gestaoorg.dca.ufpe.br). Acesso em: 04/06/2022.

SOLIVA, Thiago Barcelos. A confraria gay: um estudo sobre a trajetória da turma OK. In: GREEN, James N. *et al.* (Organizadores). **História do Movimento LGBT no Brasil**. São Paulo: Alameda, 2018, p. 121-135.

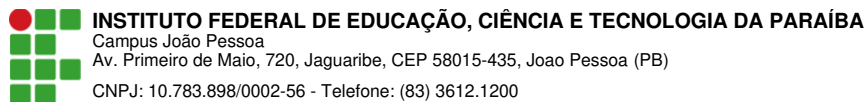
SOUZA, Bruno Quintão de. **Interações entre o movimento LGBTI e o governo estadual do Espírito Santo**. 2018. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Vitória, ES, 2018. Disponível em: <http://repositorio.ufes.br/handle/10/11025>. Acesso em 06/06/2023.

TOKARNIA, Mariana. **IBGE divulga 1º levantamento sobre homossexuais e bissexuais no Brasil: esta é a primeira vez que os dados são coletados**. Rio de Janeiro: Agência Brasil, 2022. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/direitos-humanos/noticia/2022-05/ibge-divulga-levantamento-sobre-homossexuais-e-bissexuais-no-brasil#:~:text=Os%20dados%2C%20coletados%20em%202019,%2C%200%2C7%25%2C%20ou>. Acesso em: 02/01/2022

TOURINHO, Francis Solange Vieira *et al.* **Glossário da diversidade**. Florianópolis: UFSC, 2017.

VIEIRA, José. **Empresa é condenada por discriminação sexual**. S/L: Trt13, 2019. Disponível em: <https://www.trt13.jus.br/informe-se/noticias/2019/04/2019/04/empresa-e-condenada-por-discriminacao-sexual>. Acesso em: 28/06/2022.

VINÍCIUS, Caio. **Brasil teve 135 mortes de pessoas LGBTI em 2022, diz pesquisa**. S/L: Poder 360, 2022. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/brasil/brasil-teve-135-mortes-de-pessoas-lgbti-em-2022-diz-pesquisa/>. Acesso em: 13/11/2022.



## Documento Digitalizado Ostensivo (Público)

### ENTREGA TCC - EDUARDO VICENTE FERREIRA NETO

**Assunto:** ENTREGA TCC - EDUARDO VICENTE FERREIRA NETO  
**Assinado por:** Eduardo Neto  
**Tipo do Documento:** Anexo  
**Situação:** Finalizado  
**Nível de Acesso:** Ostensivo (Público)  
**Tipo do Conferência:** Cópia Simples

Documento assinado eletronicamente por:

- **Eduardo Vicente Ferreira Neto, ALUNO (20191460091) DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO - JOÃO PESSOA**, em 12/07/2023 11:13:04.

Este documento foi armazenado no SUAP em 12/07/2023. Para comprovar sua integridade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifpb.edu.br/verificar-documento-externo/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 876327  
Código de Autenticação: 6d0f3822dc

