

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

Mara Lúcia Drummond Parreiras

**UM ESTUDO SOBRE OS ESTIGMAS E A INCLUSÃO DA
DIVERSIDADE SEXUAL NO TRABALHO: um olhar dos profissionais
LGBTs**

Belo Horizonte

2021

Mara Lúcia Drummond Parreiras

**UM ESTUDO SOBRE OS ESTIGMAS E A INCLUSÃO DA
DIVERSIDADE SEXUAL NO TRABALHO: um olhar dos profissionais
LGBTs**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jefferson Rodrigues Pereira
Coorientadora: Prof.^a Dr.^a Fernanda Versiani de Rezende

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Linha de Pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das organizações

Belo Horizonte
2021

PARREIRAS, Mara Lucia Drummond.

P259e

Um estudo sobre os estigmas e a inclusão da diversidade sexual no trabalho: um olhar dos profissionais LGBT's. Belo Horizonte: Centro Universitario Unihorizontes, 2021. 127p.

Orientador: Prof. Dr. Jefferson Rodrigues Pereira
Co-Orientadora: Prof.^a Dr^a Fernanda Versiani de Rezende

Dissertação (mestrado). Centro Universitario Unihorizontes. Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Inclusão – diversidade sexual - LGBT I. Mara Lucia Drummond Parreiras. II. Centro Universitario Unihorizontes - Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 362.3



Centro Universitário Unihorizontes
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO
DO CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **MARA LUCIA DRUMMOND PARREIRAS**

Matrícula: 0771000

LINHA DE PESQUISA: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Jefferson Rodrigues Pereira

**TÍTULO: UM ESTUDO SOBRE OS ESTIGMAS E A INCLUSÃO DA DIVERSIDADE SEXUAL
NO TRABALHO: Um olhar dos profissionais LGBTs**

DATA: 13/10/2021

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Jefferson Rodrigues Pereira
ORIENTADOR
Centro Universitário Unihorizontes

Prof.ª Dr.ª Fernanda Versiani de Rezende
COORDINADORA
Centro Universitário Unihorizontes

Laura Alves
Scherer:01282169050

Assinado de forma digital por Laura
Alves Scherer:01282169050
Dados: 2021.10.29 12:33:36 -03'00'

Prof.ª Dr.ª Laura Alves Scherer
Universidade Federal do Pampa -UNIPAMPA

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão de dissertação de mestrado intitulada **UM ESTUDO SOBRE OS ESTIGMAS E A INCLUSÃO DA DIVERSIDADE SEXUAL NO TRABALHO: um olhar dos profissionais LGBTs**, apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico Centro Unihorizontes como requisito parcial para obtenção do título de **MESTRA EM ADMINISTRAÇÃO** de autoria de

MARA LÚCIA DRUMMOND PARREIRAS

contendo 127 páginas, sob orientação de

Orientador: Prof. Dr. JEFFERSON RODRIGUES PEREIRA
Coorientadora: Prof.^a Dr.^a FERNANDA VERSIANI DE REZENDE

ITENS DA REVISÃO:

Correção gramatical
Inteligibilidade do texto
Adequação do vocabulário

Belo Horizonte, 29 de setembro de 2021


Fernando José de Sousa
REVISOR

Registro: 20710, Livro LR-36 – Decreto nº 5786/2006, Processo 2758814/2014
Licenciado em LETRAS
Centro Universitário de Belo Horizonte
UNI-BH

REVISADO

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por me conceder força e determinação. Sem Ele jamais conseguiria alçar voos tão altos. Gratidão por me permitir acreditar e tornar realidade o meu sonho de ser Mestre.

À professora Dra. Fernanda Versiani de Rezende, pela relevante parceria, pelos ensinamentos e orientação em minha pesquisa, contribuição essencial para que pudesse chegar até aqui.

À minha mãe (*in memoriam*), que foi e sempre será minha maior fonte de inspiração. Exemplo de superação, determinação, integridade e amor ao próximo; mostrou-me e fez-me entender que a educação transforma vidas.

Aos meus filhos Renata, Flávia e Bruno, razão da minha vida, obrigada pelo incentivo e apoio em todas as etapas do meu mestrado.

Ao meu companheiro de vida, Paulinho, por estar ao meu lado em todos os momentos.

Agradecimento especial à minha irmã, Lolita, aos meus genros e nora, aos familiares e amigos que, direta ou indiretamente, contribuíram para que meu sonho fosse realizado.

Aos meus sobrinhos, pelas palavras carinhosas que sempre dirigiram a mim, fazendo toda diferença para alegrar meu coração, seguir firme e em frente.

Aos meus colegas de classe e, em especial, ao Fernando Rufino, que contribuiu muito e fez com que todas as dificuldades se tornassem mais fáceis. A você, Karine, pela parceria desde o primeiro dia.

Aos mestres professores, obrigada pelos ensinamentos e à secretária Vera que, dentro da Unihorizontes, foi minha grande incentivadora para iniciar o mestrado.

Ao orientador prof. Dr. Jeferson Rodrigues Pereira, pelas primeiras e relevantes indicações para a realização e condução das entrevistas e aos participantes da pesquisa minha eterna gratidão. Sem eles nada seria possível.

“Quando as pessoas superarem o preconceito, praticarem a empatia e o respeito ao próximo independentemente de qualquer fator Talvez o mundo seja um lugar melhor, as pessoas mais evoluídas e as relações sociais um pouco mais humanas”.

Iedda Carolin

RESUMO

Este estudo objetiva analisar a percepção de profissionais LGBTs quanto às ações de inclusão da diversidade sexual nas empresas em que trabalham em Belo Horizonte, bem como analisar a interferência do estigma social proposto por Erving Goffman nestas ações. Os profissionais LGBTs são estigmatizados. Sofrem o descrédito da sociedade e são desmerecidos no meio em que vivem, com sua imagem oscilando entre condições de desacreditáveis e desacreditados, enquanto os não LGBTs são tidos como “normais”. Além deste estigma, se apresentam neste estudo concepções sobre a diversidade, diversidade sexual, gestão da diversidade, inclusão e diversidade no trabalho, como formas de ampliar e enriquecer a discussão aqui proposta. O percurso metodológico escolhido foi a pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, tendo como método o estudo de caso. A entrevista semiestruturada foi aplicada em dezesseis profissionais LGBTs que trabalham em diferentes empresas de diferentes segmentos. Os dados foram tratados por meio da análise de conteúdo. Quatro categorias foram escolhidas *a priori* de acordo com os objetivos específicos e, *a posteriori*, aos dados coletados surgiram sete subcategorias. Os resultados indicam que há ações de inclusão sendo praticadas pelas organizações é possível notar maiores avanços, dependendo do segmento da empresa. Quando o estigmatizado vive a condição de desacreditado, parecendo *gay* (bem afeminado, ou bem masculinizada) as ações de inclusão podem não surgir o mesmo efeito, uma vez que os preconceitos e discriminações se tornam mais perceptíveis. Desta forma, o estigma interfere negativamente nas ações de inclusão da diversidade sexual. Talvez os gestores não estejam preparados para lidar com o fato de que o estigmatizado é desacreditado pela sociedade e desmerecido no meio em que vive. As empresas precisam pensar em discursos e ações que possam permitir aos profissionais LGBTs ser quem eles são e não “parecer ou não *gay*”. Dentre as ações que os profissionais consideram importantes citam-se: canais que permitam a interação de todos, direitos iguais em programas de promoção, canais de denúncia, treinamentos constantes e políticas de contratação. Os gestores da diversidade podem contribuir promovendo condições igualitárias, incentivar o respeito e a tolerância, disseminar a importância da diversidade na organização, criar um ambiente acolhedor, conscientizar as pessoas em todas as esferas hierárquicas, quebrar tabus e paradigmas, alinhar pensamentos, desenvolver eventos periódicos a favor da diversidade sexual no trabalho, reter profissionais LGBTs, dar oportunidades para que os profissionais LGBTs se desenvolvam. Sendo assim, esta pesquisa pretende contribuir para a discussão sobre inclusão no trabalho, diversidade sexual no trabalho, bem como a importância de se olhar para os estigmas sociais na área da administração.

Palavras-chave: Diversidade sexual. Estigma. Inclusão da diversidade sexual.

A STUDY ON STIGMA AND THE INCLUSION OF SEXUAL DIVERSITY AT WORK: a look from LGBT professionals

ABSTRACT

This study aims to analyze the perception of LGBT professionals regarding the actions of inclusion of sexual diversity in the companies they work for in Belo Horizonte, as well as the interference of the social stigma proposed by Erving Goffman in these actions. LGBT professionals are stigmatized and discredited by society and considered unworthy of the environment in which they live, which its image oscillating between unbelievable and discredited conditions, while non-LGBTs are considered “normal”. In addition to the stigma theory, conceptions about diversity, sexual diversity, diversity management, inclusion and diversity at work were also presented as a way to broaden and enrich the discussion proposed here. The chosen methodological approach was descriptive research, with a qualitative approach, using the case study as a method. The semi-structured interview was applied to sixteen LGBT professionals who work in different companies from different segments. The data were treated through content analysis, Four categories were chosen a priori according to the specific objectives and a posteriori to the collected data seven subcategories emerged. The results indicate that there are inclusion actions being carried out by organizations, with notable advances depending on the company's segment. When the stigmatized person lives the condition of being discredited, appearing gay (very effeminate, or very masculine), the inclusion actions may not have the same effect, since prejudice and discrimination become more noticeable. In this way, stigma interferes negatively in actions to include sexual diversity. Perhaps managers are not prepared to deal with the fact that the stigmatized is discredited by society and considered unworthy in the environment in which they live. Companies need to think speeches and actions to allow LGBT professionals to be who they are, and not “looks like a gay, or not”. Among the actions professionals consider important to take actions on are: channels that allow everyone to interact, equal rights in promotion programs, reporting channels, constant training and hiring policies. Managers of diversity can contribute by promoting equal conditions, encouraging respect and tolerance. Also spreading the importance of diversity in the organization, creating a welcoming environment, raising awareness among people in all hierarchical spheres, breaking taboos and paradigms, aligning thoughts, develop periodic events in favor of sexual diversity at work, retain LGBT professionals, provide opportunities for LGBT professionals to develop. Therefore, this research intends to contribute to the discussion about inclusion at work, sexual diversity at work, as well as the importance of looking at social stigmas in the area of administration.

Keywords: Sexual diversity. Stigma. Inclusion of sexual diversity.

UN ESTUDIO SOBRE EL ESTIGMA Y LA INCLUSIÓN DE LA DIVERSIDAD SEXUAL EN EL TRABAJO: una mirada de profesionales LGBT

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo analizar la percepción de los profesionales LGBT sobre las acciones para incluir la diversidad sexual en las empresas para las que trabajan en Belo Horizonte, así como analizar la interferencia del estigma social propuesto por Erving Goffman en estas acciones. Los profesionales LGBT están estigmatizados. Están desacreditados por la sociedad y son indignos del entorno en el que viven, con su imagen oscilando entre condiciones increíbles y desacreditadas, mientras que los no LGBT son considerados “normales”. Además de este estigma, este estudio presenta concepciones sobre diversidad, diversidad sexual, gestión de la diversidad, inclusión y diversidad en el trabajo, como formas de ampliar y enriquecer la discusión aquí propuesta. El enfoque metodológico elegido fue la investigación descriptiva, con enfoque cualitativo, utilizando el estudio de caso como método. La entrevista semiestructurada se aplicó a dieciséis profesionales LGBT que laboran en distintas empresas de diferentes segmentos. Los datos se trataron mediante análisis de contenido. Se eligieron cuatro categorías a priori de acuerdo con los objetivos específicos y, a posteriori, de los datos recolectados surgieron siete subcategorías. Los resultados indican que existen acciones de inclusión que están llevando a cabo las organizaciones con avances notables, según el segmento de la empresa. Cuando la persona estigmatizada vive la condición de estar desacreditado, aparentando ser gay (muy afeminado o muy masculino), las acciones de inclusión pueden no tener el mismo efecto, ya que el prejuicio y la discriminación se hacen más notorios. De esta forma, el estigma interfiere negativamente en acciones para incluir la diversidad sexual. Quizás los directivos no estén preparados para afrontar el hecho de que el estigmatizado está desacreditado por la sociedad y es indigno en el entorno en el que vive. Las empresas deben pensar en discursos y acciones que permitan a los profesionales LGBT ser quienes son y no “parecer homosexuales o no”. Entre las acciones que los profesionales consideran importantes están: canales que permitan interactuar a todos, igualdad de derechos en los programas de promoción, canales de denuncia, políticas de formación y contratación constante. Los gestores de la diversidad pueden contribuir promoviendo la igualdad de condiciones, fomentando el respeto y la tolerancia, difundiendo la importancia de la diversidad en la organización, creando un ambiente acogedor, sensibilizando a las personas en todos los ámbitos jerárquicos, rompiendo tabúes y paradigmas, alineando pensamientos, desarrollando eventos periódicos a favor de la diversidad sexual en el trabajo, retener a los profesionales LGBT, brindar oportunidades para que los profesionales LGBT se desarrollen. Por tanto, esta investigación pretende contribuir a la discusión sobre la inclusión en el trabajo, la diversidad sexual en el trabajo, así como la importancia de mirar los estigmas sociales en el ámbito de la administración.

Palabras clave: Diversidad sexual. Estigma. Inclusión de la diversidad sexual.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – A percepção dos profissionais LGBTs sobre estigma	68
Quadro 1 – Estudos internacionais sobre a percepção dos LGBTs acerca das ações de inclusões dentro do ambiente laboral	21
Quadro 2 – Exploração do material: categorias e subcategorias.....	51
Quadro 3 – Perfil demográfico e funcional dos Entrevistados	52
Quadro 4 – Percepção pelos LGBTs pesquisados sobre o que é inserção e o que é inclusão	53
Quadro 5 – Percepção dos LGBTs pesquisados sobre o que os gestores devem.....	105
Quadro 6 – Percepção dos profissionais LGBTs entrevistados sobre o que os profissionais de RH precisam.....	106

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEO	<i>Chief Executive Officer</i>
HIV	<i>Human Immunodeficiency Virus</i>
LGBT	Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transgêneros
SCIELO	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
SCOPUS	<i>SciVerse Scopus</i>
SPELL	<i>Scientific Periodicals Electronic Library</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.2 Objetivos da pesquisa	20
1.2.1 Objetivo Geral	20
1.2.2 Objetivos Específicos.....	20
1.3 Justificativa.....	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	24
2.1 Estigma na perspectiva do sociólogo Erving Goffman: conceito e sua relação com os grupos marginalizados.....	24
2.2 Diversidade e Gestão da Diversidade: origem e conceitos	29
2.3 Estigma e Diversidade Sexual: LGBT	33
2.4 Inclusão da diversidade sexual no trabalho	39
3 METODOLOGIA	46
3.1 Tipo da pesquisa, abordagem e método	46
3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa	47
3.3 Técnicas de coleta de dados	48
3.4 Técnicas de análise dos dados	49
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS.....	52
4.1 Ações de inclusão (in)existentes percebidas pelos profissionais LGBTs nas organizações em que eles atuam	53
4.1.1 Da conscientização à ação: o desconhecimento e o alinhamento versus desalinhamento entre o discurso e a prática.....	56
4.1.2 Nenhuma empresa vai estar 100% inclusa, mas se percebem avanços	64
4.2 A interferência dos estigmas nas ações de inclusão da diversidade sexual nas empresas ou a falta delas, levando em consideração o estigmatizado em condição de desacreditado e desacreditável.....	67
4.2.1 Parecer homossexual ou revelar a orientação sexual no trabalho e a manipulação da identidade dos profissionais LGBTs	75
4.3 Ações de inclusão da diversidade sexual importantes no ambiente de trabalho	86

4.3.1 Por que é importante falar e agir sobre isso?.....	86
4.3.2 Quais as ações deveriam existir?	89
4.4 Minimizando o impacto dos estigmas no trabalho: as contribuições da gestão da diversidade.....	92
4.4.1 O (Des)preparo das organizações nas práticas de inclusão da diversidade sexual	95
4.4.2 O papel dos gestores no processo de inclusão da diversidade sexual no trabalho	99
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
REFERÊNCIAS.....	114
APÊNDICE A	126

1 INTRODUÇÃO

O tema diversidade vem emergindo cada vez mais nas organizações, visto que as empresas passaram a perceber a necessidade de novos discursos e comportamentos para se destacarem em um mercado altamente competitivo (SANTOS; SANTANA; ARRUDA, 2018). Para tal, os gestores e profissionais de recursos humanos de todas as organizações devem se unir com o propósito de promover a inserção e a inclusão da diversidade, para operacionalizar o processo de inserção e inclusão das pessoas consideradas pela sociedade como fora do padrão social. Para Santos e Benevides (2019), o padrão favorece social, política e economicamente homens brancos, heterossexuais, sociais e bem situados economicamente, trazendo à luz o sofrimento daqueles que não têm o direito de expressão. Para estes mesmos autores, entre as pessoas fora deste padrão, destaca-se o grupo LGBT (lésbicas, *gays*, bissexuais, transexuais e travestis). Este pode ser analisado sob a ótica da diversidade sexual, uma vez que se refere à toda diversidade de sexo, orientação sexual, identidades e expressões de gênero (MEYER, 2010).

Acerca da diversidade sexual presente nas empresas, para Farinha (2017), os gestores devem apoiar a inserção e inclusão destes indivíduos nas organizações, bem como viabilizar condições igualitárias para que todos tenham as mesmas oportunidades de acesso a determinados campos de atuação em nível organizacional, onde o público LGBT é impedido ou restringido pelo padrão heteronormativo. Os profissionais da alta gestão, da área de gestão de pessoas e da comunicação são um dos principais responsáveis para que estes programas possam ser implementados e difundidos, favorecendo a inclusão da diversidade sexual (COSTA, 2014; MARTINS; VACLAVIK; ANTUNES, 2019).

Para o favorecimento deste processo de inclusão, os profissionais LGBTs não devem ser vistos pelos gestores de maneira generalizada, uma vez que lésbicas, *gays*, bissexuais, travestis e transexuais diferem entre si como todo e qualquer indivíduo (NG; RUMENS, 2017, PANIZA; CASSANDRE, 2018).

Assim, os gestores precisam compreender o que é a diversidade e quais os seus benefícios para organização para, então, promover de fato a inclusão destes profissionais no trabalho. Na literatura é possível encontrar diferentes conceitos sobre diversidade, a partir de uma dimensão mais ampla e outra mais específica. A primeira se refere à todas as diferenças individuais entre as pessoas, considerando que os indivíduos têm características e valores que divergem um dos outros (GONÇALVES *et al.*, 2016). A segunda é voltada para os grupos tidos como minoritários (SICHEROLLI; MEDEIRO; VALADÃO, 2011; COSTA, 2014; SANTOS; BRAZ, 2018) ou denominados também como marginalizados, como as pessoas com deficiência, os portadores de HIV, os ex-presidiários, os negros, os imigrantes e, nesta pesquisa, o público LGBT (BECKER, 1963; GOFFMAN, 1963; PANIZA, 2020). Em ambas as dimensões, um dos benefícios é que promover um ambiente cuja diversidade é predominante, resulta em maiores oportunidades de inovação, criação e resolução de problemas (SILQUEIRA *et al.*, 2016).

Neste contexto, a minoria pode ser compreendida por um grupo numericamente menor ou não, que experimenta uma desigualdade de oportunidades em relação a outro grupo (REIS, 2012; COSTA, 2014). Becker (1963) e Goffman (1963) utilizam a expressão marginalização para se referir ao processo social vivenciado por estes indivíduos, que pertencem ou não a grupos que vivem à margem da sociedade. Isto é, pessoas ou grupos em condições sociais inferiores, “fora do padrão”, que, por sua vez, não são considerados parte da sociedade, como o grupo estigmatizado dos LGBTs.

O preconceito e a discriminação não são particularidades restritas ao público LGBT, mas são percebidos também em outros grupos minoritários como os de mulheres, negros e outros grupos vulneráveis. Torna-se imperioso lutar em prol de políticas e direitos iguais e não por aquelas destinadas exclusivamente aos grupos de brancos, masculinos e heterossexuais (SOUZA *et al.*, 2020). Considerando a diversidade em sua dimensão mais específica, os profissionais LGBTs, assim como as mulheres (MCEWEN; PULLEN; RHODES, 2021), enfrentam nas organizações inúmeras barreiras impeditivas para ocuparem cargos mais altos. Listam-se entre elas: o assédio verbal, moral e sexual; preconceitos e pressupostos nocivos referentes às diferenças entre as pessoas; e a discriminação que se traduz e se revela por qualquer

atitude que separa, exclui e inferioriza as pessoas, baseada em ideias preconceituosas (FERREIRA, 2007; ELIASSON et al, 2011; WILLIAMS; GIUFFRE, 2011).

O assédio moral aos LGBTs é visto como uma das práticas mais corriqueiras direcionadas a estes profissionais, uma vez que ela ocorre, na maioria das vezes, de maneira “camuflada” pelas piadas e “brincadeiras” no ambiente de trabalho (IRIGARAY *et al.*, 2010). Conforme Marco *et al.* (2015) e Souza *et al.* (2020), o preconceito sofrido emerge através da linguagem depreciativa, piadas, estereótipos¹ negativos e comportamentos usurpadores, promovendo a discriminação. No estudo de Versiani *et al.* (2019), os LGBTs estigmatizados utilizam o humor, levando na brincadeira ou por meio de deslizes intencionais, como maneira estratégica de “tampar um pouco a fumaça” em circunstâncias tensas ou conflituosas, como piadas e brincadeiras, sofridas no ambiente de trabalho.

Por isso, quando se refere ao assédio moral no trabalho, este se vê presente dentro das organizações, exteriorizado através de violência psicológica, por meio de conduta abusiva e intencional, desencadeando várias doenças motivadas pelas humilhações que uma pessoa ou grupo sofre constantemente dentro do meio laboral, correlacionadas ao trabalho, como depressão, infartos, úlceras e Síndrome de Burnout, (CALVOSO; DA SILVA, 2019).

Neste âmbito, as expressões emocionais de humor, ironia e piadas, utilizadas como mecanismos de discriminação contra os homossexuais no ambiente de trabalho, naturalizam a homofobia, que, por sua vez, é usada como ténue instrumento de avaliação da sexualidade, que é um conceito baseado na atração sexual e na afetividade partilhada entre pessoas (IRIGARAY *et al.*, 2010). O movimento de naturalização destes comportamentos se encontra enraizado nas organizações brasileiras, apontando indícios de violência estrutural, vistos como processos simbólicos, constituídos e suportados pelo comportamento dos indivíduos e ratificados por níveis superiores da gestão e pela sociedade (SOUZA *et al.*, 2020).

¹ “Categorias fixas utilizadas pelos sujeitos para fazer sentido sobre os diferentes aspectos do mundo (SILVA *et al.*, 2015, p.59)”.

Em virtude dos estereótipos em relação aos LGBTs dentro das organizações, vários estigmas são edificados, atribuídos e vivenciados por estes no meio corporativo. Para Goffman (1963), o estigma vai além de um atributo dado aos marginalizados, pois se refere ao processo relacional entre o estigmatizado e aquele que o estigmatiza. Neste processo há duas condições que devem ser consideradas para a discussão sobre o estigma. A primeira, quando o estigmatizado está em condição de desacreditado, isto é, quando se pode perceber imediatamente a característica que o distingue dos demais ou já é conhecida. A segunda, quando em condição de desacreditável, a característica que o diferencia não é conhecida pelos outros e nem percebida de imediato. Em ambas as condições, os estigmatizados são envolvidos numa espécie coletiva da ordem social, sendo percebidas como desqualificadas para utilizar as oportunidades disponíveis para seu crescimento pessoal e, sobretudo, profissional (GOFFMAN, 1963). Em outras palavras, os estigmas associados à orientação sexual interferem de modo negativo na saúde e na vida profissional (CARONI NETO, 2017) e as interferências como, por exemplo, os sujeitos individuais, os grupos sociais e o ambiente de trabalho devem ser levados em consideração (VERSIANI *et al.*, 2019).

A partir disso, os estigmas atribuídos aos LGBTs constituem um problema a ser estudado e enfrentado dentro e fora das organizações, para criar oportunidades iguais entre os estigmatizados e os “normais” que, segundo o autor Goffman (1963), normais são aquelas pessoas que não dispõem de atributos negativos, ou seja, não possuem estigmas e vivem dentro do entendimento do que seja “normalidade” exigida pela sociedade.

Quanto a estes estigmas atribuídos aos profissionais LGBTs no ambiente de trabalho, em razão do preconceito e discriminação sofridos, estes preferem, como forma de proteção, omitir sua orientação sexual (SOUZA *et al.*, 2020). É possível encontrar ambientes diversos em uma organização, sobretudo nas maiores, com particularidades próprias, que sejam favoráveis à revelação da orientação sexual (RABELO; NUNES 2017). De acordo com Nascimento e Scorsolini-Comin (2018), no que diz respeito à revelação da orientação sexual, o *outness* se relaciona ao assumir-se homossexual e o *coming out*, o processo da revelação da orientação sexual, habitualmente intitulado como “sair do armário”.

Em relação à revelação da orientação sexual no trabalho, há duas questões que devem ser consideradas neste contexto. A primeira, quando os profissionais LGBTs divulgam a sexualidade no ambiente corporativo - *coming out* - tornando-se ainda mais suscetíveis à discriminação; e a segunda, quando não há divulgação explícita, o que não significa falta da discriminação (NASCIMENTO; SCORSOLINI-COMIN 2018). De acordo com Versiani *et al.*, 2019, os homossexuais, ao contrário de ocultar, preferem divulgar a sua homossexualidade e enfrentar as tensões formadas no convívio social. Em seus estudos foram identificadas estratégias de acobertamento da homossexualidade como: deslizes intencionais (sinalização); negação da existência do estigma social (normalização) e assumir a diferença e batalhar contra o estigma sexual (diferenciação). As relações sociais são comprometidas quando a orientação sexual é mantida oculta no ambiente de trabalho, sobretudo entre os que desconhecem a homossexualidade do indivíduo, existindo restrição a determinados temas, não possibilitando uma maneira natural de agir (RABELO; NUNES, 2017).

Neste contexto, mesmo que sejam notórios os movimentos sociais a favor do público LGBT por meio da adoção de políticas de diversidade, identifica-se a oportunidade de ampliação de programas voltados para a diminuição do preconceito e da discriminação no ambiente organizacional (SIQUEIRA; ZAULI-FELLOWS, 2006). A necessidade de implantar uma gestão da diversidade dentro de um ambiente organizacional se deve principalmente à necessidade de minimizar o processo de estigmatização no trabalho, saindo da esfera do discurso e praticando mais ações de inclusão (POMPEU; ROHM 2018). As organizações precisam se preparar para lidar com a diversidade e serem capazes de reconsiderar condutas organizacionais e de propor códigos de ética com o objetivo de criar uma cultura organizacional aberta para a diversificação da força de trabalho, compreendendo a inclusão do público LGBT (MOURA; NASCIMENTO, 2020).

De acordo com Martins, Vaclavik e Antunes (2019), as empresas precisam ir além do discurso, isto é, praticar mais ações de inclusão e de toda e qualquer diversidade. Colocar em prática o discurso sobre inclusão ou não inclusão² da diversidade no

² Optou-se pelo termo “não inclusão” ao invés de “exclusão” devido ao fato da não utilização da teoria da exclusão social.

ambiente de trabalho é algo complexo e desafiador. Escrever políticas é fácil, o difícil é fazê-las funcionar e entranhá-las na cultura de uma organização (COSTA, 2014).

Porém há um abismo entre o discurso e a prática, vivenciados na realidade percebida pelos próprios profissionais LGBTs. Sendo assim, este estudo busca responder à seguinte questão norteadora da pesquisa: **qual a percepção de profissionais LGBTs quanto a interferência do estigma social proposto por Erving Goffman nas ações de inclusão da diversidade sexual no trabalho, realizadas pelas empresas em que estes atuam?**

1.2 Objetivos da pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar a percepção de profissionais LGBTs quanto a interferência do estigma social proposto por Erving Goffman nas ações de inclusão da diversidade sexual nas empresas em que trabalham.

1.2.2 Objetivos Específicos

I. Identificar se há ações de inclusão da diversidade sexual realizadas pelas empresas em que os profissionais LGBTs trabalham, a partir da percepção dos próprios profissionais LGBTs.

II. Identificar como os estigmas atribuídos aos profissionais LGBTs podem interferir nas ações de inclusão da diversidade sexual, levando em consideração o estigmatizado em condição de desacreditado e desacreditável.

III. Descrever as ações que os profissionais LGBTs acreditam ser importantes para a inclusão da diversidade sexual no ambiente de trabalho;

IV. Analisar como a gestão da diversidade pode contribuir para a efetividade das ações de inclusão da diversidade sexual, minimizando o impacto dos estigmas no trabalho, na percepção de profissionais LGBTs entrevistados.

1.3 Justificativa

As discussões sobre diversidade sexual na área de Administração se mostram significativas, porque contribuem para o fortalecimento de um campo de estudo de pesquisas com profissionais LGBTs, principalmente quanto à percepção destes sobre as ações das empresas que incluem a diversidade sexual no ambiente de trabalho e a interferência dos estigmas sociais propostos por Goffman em tais ações.

Isto ficou perceptível devido aos poucos estudos encontrados na literatura, a partir de uma busca realizada na biblioteca eletrônica *Scientific Periodicals Electronic Library* (SPELL), no *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e no portal Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), nos últimos cinco anos. Foram encontrados 41 estudos sobre inclusão da diversidade sexual nas organizações, no período de 2016 a 2021, a partir da busca das palavras-chave: diversidade sexual, inclusão, LGBTs. Dos estudos encontrados, nenhum se relaciona à percepção dos LGBTs das ações de inclusões realizadas dentro das empresas. Quanto à questão do estigma social nessas pesquisas, foram encontrados 10 estudos em relação aos LGBTs. Considera-se relevante ouvir os profissionais LGBTs, para que se tenha um olhar sob outro prisma, uma vez que as pesquisas acerca do assunto são voltadas apenas para os gestores ou para os Recursos Humanos.

Foi realizada uma pesquisa na *SciVerse Scopus* (SCOPUS) dos artigos internacionais utilizando a combinação dos seguintes termos e seus *thesaurus*: "Sexualidade", "Discriminação" e "Trabalho". A busca retornou 43 artigos entre os anos 2016 a 2021, sendo que dos estudos encontrados, somente 3 se referem à percepção dos LGBTs das ações de inclusões realizadas dentro das organizações, conforme abaixo descrito no Quadro 1. Devido à esta lacuna existente na literatura, a pesquisa se justifica por poder contribuir para a estruturação e complementação da teoria sobre a diversidade sexual LGBT.

Quadro 1 – Estudos internacionais sobre a percepção dos LGBTs acerca das ações de inclusões dentro do ambiente laboral

Autores	Estudo	Ano	Resultados
GACILO, J.; STEINHEIDER,	<i>The double-edged sword of</i>	2018	Estudo realizado com LGBTs, em 28 países. Os resultados apontaram que a maioria dos entrevistados

B; STONE, T.H; HOFFMEISTER V; JAWAHAR, I.M; GARRETT, T.	<i>having a unique perspective: Feelings of discrimination and perceived career advantages among LGBTs employees.</i>		entendem que LGBTs são vistos de maneira diferente em comparação com trabalhadores heterossexuais dentro das organizações.Quanto mais diferentes eles forem, mais se sentirão discriminados. Outro achado mostrou que os LGBTs percebem que têm maiores vantagens na carreira, se o empregador apreciar esta diversidade
ALDÉN, L.; HAMMARSTEDT, M.; SWAHNBERG, H.	<i>Sexual Orientation and Job Satisfaction: Survey-based evidence from Sweden.</i>	2020	Estudo nacional realizado na Suécia sobre questões da orientação sexual e satisfação no trabalho. Os resultados apontaram que as expectativas sobre o trabalho e a possibilidade de cumprir planos de carreira, podem ser as possíveis forças motrizes para impactar os resultados dos colaboradores. Os resultados apontaram que as práticas de prevenção da discriminação nas contratações não são suficientes para proporcionar uma vida profissional igualitária para homossexuais e heterossexuais e que práticas da diversidade no ambiente de trabalho também são necessárias.
PARRA, J. C. V.; TRAPERO, F. A.; GUERRA, E.	<i>Managing sexual orientation, gender identity, and CSR.</i>	2021	Pesquisa realizada com uma população detrabalhadore s LGBTs em três empresas de tecnologia no oeste do México. Os resultados apontaram que os funcionários LGBTs relatam experiências negativas em relação ao tratamento dado aos funcionários, no tocante à justiça e à satisfação no trabalho, em comparação aos heterossexuais. Nos achados encontrados foi possível identificar a existência de comprometimento pelas empresas em relação à gestão da diversidade sexual de seus colaboradores, bem como a abertura que os LGBTs possuem dentro das empresas para o exercício de sua sexualidade.

Fonte: Elaborado pela autora.

Do ponto de vista organizacional, esta pesquisa se justifica pela importância de compreender a percepção daqueles profissionais que possam se sentir estigmatizados, segundo Goffman (1963), pela sua orientação sexual, em uma sociedade ainda heteronormativa. A pesquisa se torna relevante para a temática sobre diversidade nas organizações, cujo resultado poderá servir de subsídios para adoção de políticas e práticas de recursos humanos, indo além do discurso sobre a gestão da inclusão da diversidade, minimizando os impactos dos estigmas no ambiente laboral.

Deste modo, as empresas que conseguem aproveitar melhor o quadro de funcionários diversificados, podem alcançar melhor seus objetivos através de diferentes perspectivas, culturas, identidades e experiências. Isto pode ser visto como uma vantagem frente a um mercado cada vez mais competitivo (FERREIRA et al., 2015).

No âmbito social, os resultados produzidos pelo presente estudo poderão fornecer contribuições para ampliar o entendimento do impacto negativo gerado pelos estigmas vivenciados pelos LGBTs, diante de suas orientações sexuais no contexto social. Espera-se gerar maior nível de engajamento do indivíduo, conseqüentemente, para a possibilidade de maior respeito e valorização dos profissionais LGBTs, propiciando-lhes maior sentimento de pertencimento.

O conceito de estigma é pouco utilizado para se analisar questões relacionadas à diversidade sexual, sendo constantemente correlacionado aos estudos sobre o HIV/AIDS (CASÉTTE *et al.*, 2016; VILLELA; MONTEIRO, 2015), acerca de obesidade (WELLMAN *et al.*, 2019; MELO; FARIA; KOVACS, 2017), e sobre doença mental (BARRETTO; FIGUEIREDO, 2019; COLLINS *et al.*, 2019; ABRAMENKO *et al.*, 2017).

A partir do que foi exposto, esta dissertação está estruturada em cinco capítulos, sendo o primeiro esta introdução, que contextualiza o tema estudado e expõe o problema de pesquisa, objetivos gerais e específicos e sua justificativa. O segundo capítulo é caracterizado pelo referencial teórico, dividido em quatro subcapítulos, a saber: estigma na perspectiva do sociólogo Erving Goffman (1963): conceito e sua relação com os grupos marginalizados; diversidade e gestão da diversidade: origem e conceitos; estigma e diversidade sexual: LGBT; e inclusão da diversidade sexual no trabalho. O terceiro se refere ao processo metodológico aplicado na realização da pesquisa de campo. O quarto contempla a descrição e a análise dos resultados encontrados na pesquisa, seguidas pelas considerações finais. Complementam a dissertação as referências utilizadas para a estruturação do trabalho e o roteiro de pesquisa semiestruturado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Considera-se relevante aprofundar primeiramente o conceito de estigma social, a partir da perspectiva do sociólogo Erving Goffman, para, em seguida, apresentar os conceitos sobre diversidade e gestão da diversidade; diversidade nas organizações; diversidade sexual; inclusão dos profissionais LGBTs no ambiente de trabalho.

2.1 Estigma na perspectiva do sociólogo Erving Goffman: conceito e sua relação com os grupos marginalizados

Erving Goffman, pesquisador referência da área de sociologia e antropologia, nasceu em 1922, na cidade de Manville, Canadá. Uma de suas obras originais e de maior prestígio, intitulada como “Estigma: Notas sobre a manipulação de uma identidade deteriorada” (GOFFMAN, 1963), é tida como um clássico nos estudos que se referem ao estigma, nas ciências sociais. A obra analisa como são formados os estigmas (marca negativa que o sujeito carrega), e como estes estão presentes nas relações sociais, bem como os traços possíveis de comportamentos subjetivos à volta dos “encontros mistos”, que é a maneira que o autor utiliza para se referir às relações intersubjetivas entre os estigmatizados e aqueles considerados “normais” (GOFFMAN, 1963).

Para Goffman (1963), o termo estigma, era utilizado pelos gregos para referenciar aquelas pessoas que tiveram seus corpos marcados por corte ou fogo, com a finalidade de difamar sua moral e seu *status* social. Os estigmas são concebidos em ambientes sociais, por grupos de pessoas, e atribuídos a alguém que manifesta uma peculiaridade ou comportamento concedido como “estranho”, àquele que vai contra a normalidade colocada pela sociedade, que o torna diferente dos demais (VERSIANI, 2019).

Neste sentido, Barmaki (2019) concorda que os humanos foram disciplinados para agirem em conformidade com os “padrões sociais”, e quando eles agem de maneira imprudente, enganosa, anormal, isto é, fogem desses padrões, eles são estigmatizados (BIERNARCK; WALDORF, 2016). É indispensável compreender que o estigma está relacionado à reprodução da diferença social e da exclusão social, que

é o processo de afastamento e privação das pessoas em diversos âmbitos da vida social (PARKER; AGGLETON, 2003).

O estigma não deve ser visto como um estereótipo, preconceito, discriminação e rótulo, mas como a marca que o sujeito carrega por possuir atributos que depreciam a sua identidade, podendo ocorrer o preconceito e a discriminação quando interage com os “normais” (GOFFMAN, 1963).

Para Goffman (1963, p.22-23), o estigma impera dentro das diversidades:

Dentro da cidade, existem comunidades residenciais desenvolvidas, étnicas, raciais ou religiosas, com uma alta concentração de pessoas tribalmente estigmatizadas e (diferentemente de muitas outras formações de grupos entre os estigmatizados) tendo a família, e não o indivíduo, como unidade básica de organização.

Há três tipos de estigma que devem ser levados em consideração. O primeiro se relaciona às questões físicas, por exemplo, as pessoas com alguma deficiência física. O segundo, as culpas de caráter individual, vistas como vontade fraca, paixões não naturais ou tirânicas, desonestidade, crenças falsas e rígidas que a pessoa traz consigo. Tais culpas são inseridas a partir de narrativas conhecidas como distúrbio mental, vício, prisão, homossexualismo, alcoolismo, tentativas de suicídio, desemprego e conduta política radical. Por fim, o terceiro tipo de estigma caracteriza os tribais de raça, religião e nação, capazes de ser transmitidos por meio de linguagem e contaminar igualmente todos os integrantes de uma família (GOFFMAN, 1963).

Independentemente do tipo, Goffman (1963, p.6) ressalta que o estigma que se atribui à uma pessoa, pode diminuí-la ou mesmo estragá-la:

“Enquanto o estranho está a nossa frente, podem surgir evidências de que ele tem um atributo que o torne diferente de outros que se encontram numa categoria em que pudesse ser incluído, sendo até, de uma espécie menos desejável – num caso extremo, uma pessoa completamente má, perigosa ou fraca. Assim, deixamos de considerá-lo criatura comum e total, reduzindo-o a uma pessoa estragada e diminuída”.

O estigma, como definido por Goffman (1963), traz efeitos negativos até em pessoas que fazem uso de próteses auditivas (RUUSUVUORI, 2019). O estigma, algumas vezes, é considerado um defeito, uma desvantagem, uma fraqueza, cujo desabono é

excessivo, constituindo uma divergência típica entre a identidade social virtual e a identidade social real, acrescenta Goffman (1963).

A identidade social virtual é aquela que se refere às exigências que o meio social faz em relação àquilo que, diante desse mesmo grupo, o indivíduo deveria ser. A identidade social real é a categoria e os atributos que o indivíduo evidencia ter. A identidade social virtual influencia a forma como as pessoas percebem o estigmatizado, enquanto a identidade social real é manifestada pelos atributos que o indivíduo confirma possuir (GOFFMAN, 1963).

O estigma é uma frequente explicação para problemas experimentados durante o convívio social por meio de pessoas com várias deficiências (RUUSUVUORI *et al.*, 2019), e pelo qual os indivíduos se tornam correlacionados à uma condição estigmatizada (GOFFMAN, 1963). Os atributos que depreciam o estigmatizado se fazem presentes nos três tipos de estigma (o de natureza física; culpa de caráter individual e os tribais de raça, religião e nação), o que ocasiona o distanciamento de grupos e/ou pessoas de sua relação social. Por conta disto, se torna difícil a inclusão do estigmatizado na sociedade, especialmente por dispor de atributos dissemelhantes às pessoas que vivem dentro dos padrões por ela impostos, tidos como “normais” (GOFFMAN, 1963).

Um exemplo deste padrão de normalidade imposta pela sociedade, como citado por Goffman (1963), é percebido no estudo de Colares e Saraiva (2016), que relatam a existência de organizações que requerem de seus funcionários atitudes discretas em relação à homossexualidade, sob a argumentação da preservação da imagem da empresa. Em concordância com uma pesquisa de dados realizada pela Elancers (2015), uma em cada cinco empresas que operam no Brasil rejeita contratar um LGBT. Segundo o levantamento, isto se dá devido ao temor que essas empresas têm, em ter a imagem correlacionada a do funcionário, e outras permitem sua contratação unicamente para determinados cargos. Para Souza *et al.*, (2020), o avaliador de funcionários para o ingresso em uma organização pode influenciar, impedindo a contratação deste LGBT, dependendo dos preconceitos que carrega, ou mesmo por apenas estar acatando ordens, visto que algumas organizações não desejam que sua marca e sua empresa estejam vinculadas à imagem de uma pessoa LGBT.

Para Goffman (1963), o estigmatizado pode se reconhecer em duas condições: a de desacreditado e a de desacreditável. Desacreditado é quando o atributo que categoriza o estigmatizado, é notório; e desacreditável, é quando o traço não é percebido imediatamente como é o caso dos LGBTs. Existe uma discordância entre a real identidade social do indivíduo e a identidade que é visualizada. É possível ter conhecimento desta identidade sem antes ter contato com ela, ou que ela se evidencie quando nos é apresentada. Contudo, essas condições podem se misturar, de acordo com o ambiente e do grupo social no qual estão inseridos, nem sempre sendo analisadas separadamente, acrescenta Goffman (1963).

O estigmatizado desacreditado pode se opor de maneira agressiva, ou de forma mais tímida, reprimindo seu comportamento. Em circunstância em que o estigma não é visível, o desacreditável pode, inicialmente, ter uma relação dentro da regularidade, até o momento em que o estigma fique visível para o outro. Neste instante, estereótipos são acentuados e se instala uma relação de insegurança na interação social (GOFFMAN, 1963).

Para Goffman (1963), as pessoas estigmatizadas, a partir do momento que entendem e aceitam seu estigma, tentam se inserir nos padrões sociais da normalidade, ou seja, retificando, diretamente ou indiretamente aquela particularidade negativa que desqualificou sua identidade social. Como exemplo, citam-se os “tratamentos” psicológicos ou religiosos destinados aos LGBTs, ou mesmo o casamento entre pessoas que não condizem com a orientação sexual daquele que usualmente é posto dentro da “normalidade” daquele grupo social no qual está inserido (GOFFMAN, 1963).

Já na condição desacreditável, para Goffman (1963), o estigmatizado faz do seu estigma um ganho secundário, aceitando e se dedicando à essa condição, como por exemplo, o deficiente físico que aprende a jogar bola, nadar etc. De maneira indireta, o estigmatizado se concentra vigorosamente no estigma, tomando para si essa condição e obtendo dela um benefício secundário. Isto gera uma dificuldade na relação do estigmatizado com o “normal”, do estigmatizado com os iguais a ele e com ele mesmo. Essas complicações transcorrem a partir de uma reflexão entre autoexigências e ego; autodepreciação e ódio; aceitação e reivindicação (GOFFMAN,

1963). Muitas pessoas tendem a tirar proveito do seu estigma, conforme citado por Goffman (1963). Pais e avós passam a orientar seus filhos e netos sobre como navegar pelas associações e organizações locais que ajudam e apoiam pessoas pobres e estigmatizadas (NICHOLS, 2020).

Para Goffman (1963), para o indivíduo consciente dos atributos que o caracterizam como estigmatizado, ao se inter-relacionar com os tidos como “normais”, muitas circunstâncias entram em jogo. Uma delas é o comando da informação a respeito do atributo e a indecisão de tentar ou não o ocultar sua situação. Encobrir estes estigmas possibilita ao indivíduo viver uma vida dupla, ignorando sua própria biografia (GOFFMAN, 1963; CAPRONI; SARAIVA, 2018). Fatos estes são presenciados na sociedade, onde muitas vezes um indivíduo homossexual vive uma vida de casado com um heterossexual e, ao mesmo tempo, mantém uma vida paralela com outro parceiro sexual homossexual (POMPEU; ROHM,2018).

Pessoas estigmatizadas se relacionam com pessoas diferentes em seu meio social a cada dia. No meio social, as identidades sociais entram em conflito, o que se deve ao encobrimento do estigma. Para Goffman (1963), existem três tipos de lugares que se destinam aos estigmatizados, que vivem à margem da sociedade. O primeiro deles se refere a lugares que são explicitamente proibidos e inacessíveis a eles. Existe uma vedação evidente, e a exibição dessa particularidade ocasionaria de imediato a sua expulsão do local. Ao mesmo tempo, permanecer no local, geraria uma “busca de um disfarce”, de certa forma, uma “cooperação tácita para evitá-la”.

O segundo tipo de lugar apresentado por Goffman (1963), são os lugares públicos, onde os estigmatizados são tratados como exceção, como se fossem desqualificados para serem aceitos rotineiramente, nos quais, na verdade, já estão. E, por fim, o terceiro são lugares nomeados como “retirados”, onde os indivíduos não necessitam esconder atributos e características, não se preocupam em como algumas pessoas se esforçam para não os notar. Normalmente estes espaços são mantidos e produzidos por indivíduos que partilham um mesmo estigma: os guetos (GOFFMAN, 1963).

A gestão destas diversidades de grupos marginalizados, onde estão inseridos os estigmatizados (GOFFMAN, 1963), vem ganhando força nos últimos anos dentro das organizações, com avanços, ainda que lentos, através da área de Gestão de Pessoas, buscando atender esta nova demanda, com o objetivo de gerenciar uma nova força de trabalho, cada vez mais diversificada e heterogênea, incorporando novas práticas dentro das empresas (MAIA 2018).

2.2 Diversidade e Gestão da Diversidade: origem e conceitos

A palavra diversidade, derivada do latim *diversitas*, se relaciona à uma grande quantidade de aspectos diferentes, no que diz respeito à variedade, às divergências ou às diferenças. Ela se expõe na numerosidade de identidades que constitui uma sociedade ou um grupo (FERNANDES, 2003). Em outras palavras, Nkomo e Cox Jr. (1999) e Fleury (2000) compreendem a diversidade como um *mix* de indivíduos interagindo em um mesmo sistema social, com diferentes identidades. Na literatura, a diversidade pode ser compreendida a partir de diversos pontos de vista. Numa delas, a diversidade é destacada em três visões: como “um descritor da força de trabalho”; como “abordagem política para gerenciar a força de trabalho”, e como um “paradigma teórico no sentido de trazer à tona os significados das diferenças sociobiodemográficas” (KIRTON; GREENE, 2016, p.2).

Esta terminologia da diversidade passou inicialmente por uma concepção mais restrita do aspecto individual, ou seja, a percepção das diferenças entre as identidades de cada ser humano. Em seguida, esta concepção abrangeu grupos sociais com culturas distintas para, posteriormente, envolver diferenças consideradas primárias e secundárias. Quanto à primeira, são aquelas diferenças humanas imutáveis como: raça, gênero, sexo, etnia e pessoas com deficiência. A segunda corresponde às diferenças mutáveis como a formação educacional, questões comportamentais e experiências, entre outras (FLEURY, 2000). Neste contexto, é possível constatar várias diversidades dentro da própria diversidade como, por exemplo, diversidade geracional; diversidade de gênero; diversidade das pessoas com deficiência; diversidade de raça ou etnia e diversidade sexual, dentre outras.

No que diz respeito à gestão destas diversidades no ambiente organizacional, Dessler (2003) e Schimidt (2007) admitem que não é uma tarefa fácil promovê-las devido ao esforço em maximizar as vantagens da diversidade e, ao mesmo tempo, minimizar as barreiras do preconceito e discriminação. A gestão da diversidade pode ser amplamente compreendida como o esforço que uma organização dispense para incluir a diversidade de seus funcionários no entorno dela e acerca da conscientização do público interno no que diz respeito à sua importância (SANTOS *et al.*, 2019). Daí a importância de se refletir sobre a inserção e inclusão das diversidades nas organizações, promovendo uma discussão igualitária no ambiente de trabalho, desde a preocupação social até a contribuição do multiculturalismo nas organizações.

Ferreira (2007) enfatiza que a gestão da diversidade requer tempo para que as medidas tragam resultados, mas evidencia que, com a prática de estar próximo aos trabalhadores, é possível perceber o apoio moral e social da organização à comunidade LGBT, que se reflete na visibilidade angariada pelas minorias. Todavia, cabe salientar que a compreensão da gestão da diversidade não pode estar desintegrada da perspectiva de negócios, uma vez que a diversidade é tida como meio para potencializar os lucros (KIRTON; GREENE, 2016) e a diversidade e a gestão de equipes diversificadas são vistas como essenciais para que as organizações se desenvolvam e alcancem sucesso (SANTOS; SILVA; CASSANDRE, 2017).

Neste contexto, entende-se que a gestão da diversidade, aliada a uma liderança carismática, influencia positivamente o desempenho e a inovação dentro das organizações (ADIGUZEL; SONMEZ; CAKIR, 2020), e esta gestão afeta positivamente o nível de confiança na liderança dentro das organizações (RAZA; TARIQ, 2016). É necessário estar atento ao papel dos gestores, pois eles devem essencialmente entender a diversidade como um dos pré-requisitos da sociedade. Sem essa diversidade é impossível o “sucesso social” (SANTOS; SANTANA; ARRUDA, 2018, p.9). Existem estudos que indicam que se a gestão da diversidade for gerenciada com sucesso, o desempenho organizacional será afetado de maneira positiva (OGOLLA, 2017; EGELAN, 2018).

Ainda que a gestão da diversidade esteja sendo discutida com maior frequência nas organizações, na atualidade, o tema até então é bastante novo, tanto para o meio

acadêmico, quanto para o empresarial (MAIA, 2018). A gestão da diversidade implica na definição de características que servirão para identificar a diversificação ou homogeneidade dos grupos nas organizações, sendo possível encontrar três tipos de definição para esses grupos (GILBERT; STEAD; IVANCEVICH, 1999).

O primeiro grupo é caracterizado pela distinção com base na identidade, ou seja, são atributos que permitem o reconhecimento de uma pessoa como membro de um grupo específico pelas suas singularidades. Para isso é necessário que os gestores estabeleçam quais características serão observadas, para então agrupá-las em um grupo (NKOMO; COX JR., 1999). Porém, ainda de acordo com estes autores, não é fácil esta operacionalização, uma vez que a identidade não é marcada por oposições binárias.

O segundo tipo de grupo é tratado por Gilbert, Stead e Ivancevich (1999) como minoria: são aquelas pessoas que dispõem de pouco poder na sociedade e, por isso, dependem da arbitrariedade do grupo majoritário. Neste caso, os gestores identificam as pessoas que fazem parte desta minoria, realizando ações para minimizar o impacto da relação de poder que o grupo majoritário acredita ter sobre este grupo.

O terceiro grupo é definido como histórico e se define pelas contradições da sociedade, onde eles se apresentam com formas de valorização ou desvalorização social. No âmbito organizacional, o processo histórico deve ser considerado para o estabelecimento das características que serão observadas para o agrupamento do grupo (NEWMAN, 1997).

Assim, entende-se por gestão da diversidade a aceitação de medidas administrativas que garantam que os indivíduos pertencentes a um desses grupos sejam considerados recursos produtivos (THOMAS, 1990) e competitivos para a organização (GONÇALVES *et al.*, 2016). A diversidade tem importante influência na melhoria da resiliência organizacional, contribuindo para o desenvolvimento de diferentes capacidades implícitas aos três estágios da resiliência: antecipação, enfrentamento e adaptação. A diversidade pode influenciar a capacidade de refletir, identificação de problemas, aprendendo com eles e se preparando para eventos futuros (DUCHEK; RAETZE; SCHEUCH, 2020).

Na tentativa de garantir que o ambiente organizacional seja ideal para a aceitação de políticas de diversidade, as organizações necessitam realizar ações ativas no cotidiano dos trabalhadores, pois a falta de institucionalização destas políticas retardará o processo de mudança. Nesse caso, grupos discriminatórios continuarão a ignorar as normas e quaisquer tipos de direcionamentos propostos pela direção serão invalidados (SANTOS; BENEVIDES, 2019).

A diversidade amplia a capacidade de inovação das empresas, agrega valor a serviços e produtos, propicia melhor conhecimento mercadológico, por trazer para o interior das organizações as diferenças regionais, raciais, étnicas, religiosas e de capacidade física (BARBOSA, 2001). É também um percurso para que as organizações se tornem mais inovadoras, preparadas para produzir bens úteis e, ao mesmo tempo, manter seus colaboradores incluídos, motivados e realizados (SANTOS; SANTANA; ARRUDA, 2018).

Deste modo, a diversidade da força de trabalho é um caminho para a competitividade, além de ser um compromisso ético. Por esta razão, têm aumentado as ações voltadas para a atração, manutenção e o incentivo à colocação de uma mão de obra progressivamente mais diversificada, (GONÇALVES *et al.*, 2016), tornando-se uma ferramenta que amplia a competitividade das organizações, possibilitando o incremento dos negócios, aperfeiçoando a gestão de talentos e, em longo prazo, apoiando a resolução de problemas (RAHIM; OLUWAFEMI; AFOLABI, 2017).

Destaca-se o papel dos profissionais de recursos humanos nas ações de inclusão das diversidades, que propiciam que todos se sintam cada vez mais pertencentes ao meio em que trabalham. Uma boa gestão da diversidade visa manter um ambiente de trabalho em boas condições para todos, de maneira a ofertar estas condições a todos sem distinção, para que os grupos marginalizados nele possam ser incluídos. A gestão da diversidade se relaciona à gestão das diferenças e das semelhanças, e não apenas à gestão das diferenças, comumente estigmatizadas nas minorias (MAIA, 2018). O ponto primordial para a diversificação e inclusão da diversidade no ambiente laboral é a necessidade de uma mudança que perpassa pelo nível individual e na cultura da empresa (FERREIRA *et al.*, 2015).

Quanto à orientação sexual do ser humano, a inclusão e a exclusão da diversidade sexual trazem à discussão os estereótipos, preconceitos e discriminações contra os indivíduos declarados não heterossexuais (COSTA; NARDI, 2015). Para Goffman (1963) este fenômeno é considerado um estigma que deprecia a identidade do indivíduo, associando esta concepção à barreira enfrentada pelos não heterossexuais na tentativa de se inserir na sociedade e no ambiente de trabalho.

2.3 Estigma e Diversidade Sexual: LGBT

De acordo com o sociólogo Goffman (1963), os homossexuais marcados pelos estigmas, são pessoas que possuem um entendimento específico dentro da comunidade, na qual integrantes do mesmo sexo são determinados como os objetos sexuais ideais, e as atividades sociais são vigorosamente organizadas em torno da busca e conservação desses objetos. No passado, entre os romanos e gregos, a homossexualidade era tratada como prática socialmente aceita, embora não de maneira incondicional e unânime. No final da Idade Média, a inibição imposta aos homossexuais ganhou força, especificamente pela ação da Igreja Católica no ocidente. Nos séculos posteriores e na Renascença, a homossexualidade se tornou herege, drasticamente rejeitada pela Inquisição. Em meados do século XIX, surgiram os primeiros movimentos de lutas e de liberação por direitos civis em países europeus (TORRÃO FILHO, 2000).

Com a presença da homossexualidade no cotidiano das pessoas, surgiu o termo LGBT, que é usado para nomear os diversos tipos de orientação sexual, termo que sofreu diversas alterações que buscavam a abrangência de todas as pessoas deste agrupamento. O primeiro acrônimo que surgiu foi GLS (Gays, Lésbicas e Simpatizantes). Na atualidade se faz uso da nomenclatura LGBTQ para distinguir as pessoas, onde se agregam os indivíduos *queer*, ou seja, aqueles que não se enquadram em nenhuma identificação ou expressão de gênero (DE JESUS, 2012; GIRÃO; VARÃO, 2020).

Neste contexto, a sociedade brasileira viu surgir nessa última década, diversas agremiações de mulheres, mulheres LGBT e negras, com integrantes *gays*, lésbicas, bissexuais, travestis, transexuais e transgêneros. Para Tonelli (2018, p.36), “os grupos

LGBTIQA+ (lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais e transgêneros, intersexuais, *queers*, assexuais e qualquer outra forma não representada neste acrônimo”, obtiveram espaço nas empresas, que expandem a inclusão de profissionais que desejam deixar de forma clara, sua identidade social, acrescenta a autora.

Cada vez mais, em diferentes circunstâncias, a sigla LGBT vem representando o termo “diversidade sexual”, que comumente pode ser utilizada para intitular a diversidade relativa à orientação sexual (SANTOS, 2020). De acordo com Paniza (2020), nas pesquisas sobre grupos incluídos na sigla LGBT, nota-se que estudos sobre *gays* predominam, ao passo que as pesquisas acerca de lésbicas, travestis e transexuais estão sub-representados. Apesar de todas essas categorias identitárias serem alvo de violência e discriminação, o que se justifica por fazerem parte de categorias consideradas como desviantes, os estudos indicam diferenças entre elas, o que oferece a possibilidade de se questionar se a adoção de regras como LGBT, são conceitos absolutamente unificados e representativos em pesquisas de administração (PANIZA, 2020).

O principal elemento de violação dos direitos das pessoas que se expressam como sujeitos genéricos não normativos, no caso os LGBTs, é a homofobia, em suas inúmeras manifestações. Ela está internalizada na edificação social, a ponto de ser reconhecida como expressão de rejeição às transformações daí resultantes, tornando-se incomodativa para a sociedade tradicional e conservadora, autodenominada como “melhores costumes” (HUERTAS *et al.*, 2018).

Quando internalizado, o estigma social atribuído aos LGBTs dá origem ao preconceito sexual com comportamentos discriminatórios direcionados a estes grupos de minorias sexuais. A natureza destas atitudes negativas, bem como sua intensidade, pode variar, quando comparadas à própria dimensão sexual ou com outras dimensões associadas ao preconceito (VILLAR *et al.*, 2018).

Neste contexto, indivíduos que compartilham de um estigma específico podem regularmente confiar na ajuda para o encobrimento mútuo, o que mostra claramente que as pessoas que se mostram mais ameaçadoras são aquelas que podem conceder

mais ajuda, como exemplo: quando um homossexual aborda outro, a atuação pode ser executada de tal forma, que os “normais” não perceberão a ocorrência de nada fora do normal (GOFFMAN, 1963).

Embora a forma de tratar a orientação sexual no Brasil tenha sofrido grandes transformações, o tema até então é visto com ressalvas pelo Estado e pela sociedade. No contexto brasileiro, brincadeiras maldosas, homofobia, intolerância e até violência física estão ainda muito presentes na existência dos LGBTs, tanto na vida social, como no ambiente de trabalho. A discriminação baseada na orientação sexual é muito habitual no ambiente de trabalho (MARCO *et al.*, 2015).

Assim sendo, devido à existência de preconceito, estigma e discriminação com os profissionais LGBTs, é comum a adoção de estratégias em suas relações de trabalho cotidianas, como: i) adotar condutas que não promovam conflitos acerca dos valores sociais existentes no ambiente laboral e colocar-se à disposição dos colegas de trabalho para melhorar a aceitação; ii) aumentar o vínculo afetivo por meio de laços de amizade e iii) maximizar a aceitação pelo grupo por meio da competência (SOUZA *et al.*, 2016).

No ambiente de trabalho dos LGBTs, semelhante ao resto da sociedade, assuntos privados e questões relacionadas à orientação sexual e a identidade de gênero, podem aparecer nas discussões diárias dos LGBTs. Citam-se, entre eles, assuntos de relacionamento, programas de lazer, programas de final de semana ou mesmo sexo (TAKÁCS, 2016). Deste modo, para Takács (2016), se alguém quiser ocultar detalhes de sua vida privada, não basta se calar acerca de determinado assunto, pois os LGBTs são frequentemente forçados a inventar mentiras para manter sua aparência de heterossexual. É comum a invenção de parceiros de sexos diferentes para os colegas de trabalho e evitar mencionar o parceiro quando é do mesmo sexo em documentos oficiais em seu ambiente laboral.

Muitos trabalhadores optam por manter em segredo sua orientação sexual dentro do ambiente de trabalho, por receio das consequências negativas que possam ser geradas. Pessoas LGBTs temem a discriminação e o assédio moral caso se revelem. Experiências de LGBTs declarados sugerem que o medo costuma ter fundamento

(TAKÁCS, 2016). A violência simbólica dirigida à comunidade LGBT em diversos espaços sociais opera de modo padrão, contribuindo para constituir relações de desigualdade (MARTINEZ-GUZMAN; INIGUEZ-RUEDA, 2017).

Os LGBTs buscam maneiras de serem aceitos pelos grupos heterossexuais no local de trabalho e, para tal, podem assumir comportamentos como: ser solícito, ser amigo e ser competente. Dentre as três alternativas, ser competente foi a única mencionada por todos os profissionais envolvidos na pesquisa (SOUZA *et.al.*, 2016). Ambientes que os indivíduos se sintam seguros, livres de condutas discriminatórias, que valorizem a diversidade direcionada para os trabalhadores LGBTs, favorecem e influenciam o *coming out* dentro do ambiente corporativo. Outro ponto a ser ressaltado é a percepção da receptividade das pessoas acerca destas condutas, tidas como relevantes para que o indivíduo decida ou não revelar sua sexualidade dentro do ambiente laboral (RABELO; NUNES, 2017).

Porém, há estudos que evidenciam que os profissionais LGBTs não assumidos no ambiente organizacional tendem a ganhar mais que os indivíduos que são assumidos perante superiores e colegas de trabalho e estão mais realizados com os salários que recebem (ELLIS; RIGGLE, 1996). A revelação da orientação sexual no ambiente laboral pode influenciar de forma negativa os relacionamentos funcionário-chefia, e minimizar as possibilidades de promoção e crescimento na carreira (RABELO; NUNES, 2017). Ser assumido no ambiente de trabalho também pode ser percebido como forma de manter a saúde mental, evitando desgastes (POMPEU; ROHM, 2018).

Ainda que expressões abertas de discriminação, como a violência física e psicológica e hostilidade infrinjam abertamente as normas sociais e tenham se encurtado, maneiras mais sutis e imprecisas têm se mantido (CORTINA *et al.*, 2013; EINARSDÓTTIR *et al.*, 2015). Nenhum desvio das normas sociais ditadas pela heteronormalidade, seja pela aparência, identidade ou comportamento, pode ser submetido a escrutínio crítico, por críticas e outras consequências negativas, como a perda do emprego (KAHN; GORSKI, 2016).

Estes indivíduos, ou grupos estigmatizados como os LGBTs, evocam nas pessoas comportamentos extremos de discriminação, que vão da repulsa, do nojo até à

aversão. Pessoas estigmatizadas se tornam ridicularizadas, banidas, excluídas e marginalizadas (GOFFMAN, 1963). Indivíduos que carregam um estigma são aqueles que pertencem à uma categoria social que os tornam incompreendidos plenamente, pois aos olhos dos outros são defeituosos e desqualificados para interagirem socialmente (CROCKETT, 2017). Indivíduos estigmatizados são vistos como detentores de menor poder, sofrendo com a desigualdade social (NICHOLS, 2020).

São diversas as estratégias utilizadas por indivíduos que possuem estigmas invisíveis, para encobrir esta informação dos demais. Intitula-se de “encobrimento” o ocultamento de sua real identidade estigmatizada, sendo capaz de obter e aceitar falsas alegações a seu respeito (GOFFMAN, 1963). A auto revelação da sexualidade é um dos grandes conflitos para os LGBTs, porque compreende o medo de rejeição e retaliação. O sentimento de medo, onde a reclusão é a forma de expressão dentro do ambiente laboral, muitas vezes é entendido como prejudicial e danoso à vida de algumas pessoas que se calam e se tornam alvos de atitudes preconceituosas (SANTOS; BENEVIDES, 2019).

Da mesma forma, aqueles que permanecem no “armário” apresentam baixos níveis psicológicos de satisfação na vida e bem-estar, intensificando os riscos relacionados à saúde, além de despenderem muita energia em atividades focadas em esconder sua homossexualidade, em um esforço de evitar qualquer estigmatização (HEBL; GRIFFITH, 2002). Para Rabelo e Nunes (2017), manter a identidade sexual oculta no cotidiano organizacional é fonte de estresse e desconforto.

Para Rabelo e Nunes (2017), o processo do *coming out* traz satisfação no ambiente de trabalho e melhora as relações interpessoais e, apesar de não se tratar de uma escolha, liberta de riscos, levando em consideração que em determinados ambientes laborais, a revelação da orientação sexual pode impactar negativamente o relacionamento com os superiores, encurtar as chances de promoção e progressão na carreira. O *coming out* traz satisfação com o ambiente de trabalho e melhorias nas relações interpessoais, vez que o indivíduo se sente mais honesto consigo mesmo e não necessita de esforços para gerenciar uma falsa identidade heterossexual (RABELO; NUNES, 2017).

Neste contexto, as crenças que se referem à natureza dos LGBTs, como modelos sociais analisados em um ambiente de trabalho, no âmbito dos relacionamentos intergrupais, podem explicitar o preconceito contra estes marginalizados nesse espaço (PEREIRA *et al.*, 2017). Para Inglehart; Ponarin; Inglehart (2017) o preconceito tende a se relaxar nos últimos anos, tendo em vista ocorrer com menor frequência agora (pelo menos em alguns países da Europa e América), do que em décadas anteriores.

Ao se analisar a diversidade sexual dos LGBTs no ambiente de trabalho, alguns pontos vêm à mente: a homofobia, os direitos iguais aos dos heterossexuais, relações de poder homogêneas, a influência das crenças religiosas e biológicas nos comportamentos, e as convivências existentes em uma sociedade que têm como paradigma a heterossexualidade. No passado, no que diz respeito à orientação sexual e aos efeitos eminentes na vida do indivíduo, quase nenhuma atenção foi dada ao assunto, tanto no domínio profissional quanto no pessoal (ESTRINGER; HILLERBRAND; HETHERINGTON, 1990). Deste modo, vários autores declaram a existência de obstáculos enfrentados pelos LGBTs no ambiente organizacional, ao sofrerem discriminação no ambiente de trabalho sob um clima que se mostra hostil, afetando diretamente sua eficácia, retenção e satisfação no ambiente laboral (CHEN; HERNANDO; PANEBIANCO, 2019).

O estigma sexual atribuído aos LGBTs se observa tanto do ponto de vista organizacional quanto individual. Do ponto de vista institucional, houve avanço significativo nas últimas décadas no que se refere ao reconhecimento dos direitos das pessoas LGBTs, dentro das organizações (VILLAR *et al.*, 2018). É necessário o desenvolvimento de temáticas educativas na esfera não formal, além do que tradicionalmente se entende por educação sexual, em atenção aos grupos socialmente excluídos como os LGBTs, que busquem o empoderamento destes sujeitos, que, ao expressarem sua orientação sexual, proclamam e exigem respeito aos seus direitos. Somente será possível compreender seus problemas se considerada a multidimensionalidade dos sujeitos (ROJAS, 2018).

Para Kollen (2016), práticas organizacionais que encurtam a diferença entre homossexuais e heterossexuais estão relacionadas mais fortemente ao clima

psicológico positivo do que aquelas práticas que acentuam a diferença e acrescentam que empresas que incluem “orientação sexual” em seus programas de diversidade estão associadas a um clima mais favorável aos LGBTs.

2.4 Inclusão da diversidade sexual no trabalho

A título de esclarecimento, a inserção no trabalho é vista como a entrada das pessoas nas organizações, diferentemente do processo de inclusão que se preocupa com as ações e práticas que vão além da preocupação de inserir. Isto é, a inclusão trata de práticas e ações que permitem que os indivíduos da diversidade sexual se sintam pertencentes ao ambiente de trabalho (SOUZA *et al.*, 2018). Na mesma perspectiva, Lino e Cunha (2008) e Drummond e Versiani (2020) dizem que a inserção está relacionada ao fato das diversidades serem introduzidas no trabalho, enquanto inclusão é algo mais completo, em que é necessária uma mudança profunda nos valores da organização para que as diferenças sejam respeitadas e tratadas de forma igualitária por meio de ações e práticas efetivas, fazendo com que todos possam se sentir pertencentes.

Para inserção e inclusão da diversidade sexual no trabalho, um dos preconceitos existentes contra os LGBTs é percebido no acesso às vagas de trabalho, que se estreita devido à sua orientação sexual. Quando declarada por eles, são negadas as possibilidades de contratação ou são oferecidas poucas oportunidades de crescimento no trabalho e recompensas (GARCIA; SOUZA, 2010). Os autores Aleixo *et al.* (2017), entendem que deveria lhes serem oferecidas as mesmas condições e oportunidades de crescimento dentro da empresa, pois mesmo pertencentes aos grupos minoritários, estes trabalhadores dispõem da mesma capacidade e direitos dentro da organização e, desta forma, o crescimento funcional irá depender exclusivamente do desempenho profissional de cada um.

A discussão a respeito aponta que a empregabilidade LGBT não é ponderada no que se refere à capacidade produtiva do indivíduo, e o preconceito retira esses indivíduos do mercado formal, conduzindo-os para “trabalhos invisíveis” e “trabalhos sujos”, nos quais o preconceito e o estigma se mostram fortemente presentes, associando-os à relações trabalhistas cada vez mais fragilizadas (SOUZA *et al.*, 2020).

Na contratação de trabalhadores, muitas empresas no processo de admissão não levam em conta a orientação sexual destes indivíduos. As empresas entendem que a orientação sexual é um assunto de natureza pessoal e que a indagação em relação à sua orientação sexual no processo seletivo poderia constrangê-lo (ALEIXO et al., 2017).

Em contrapartida, para os autores Souza *et al.* (2020), a admissão de um indivíduo para ingressar em uma organização é influenciada pelo avaliador e pelos preconceitos que este traz consigo, podendo de certa forma, impedir a contratação. Contudo, um avaliador pode estar somente cumprindo ordens de superiores, visto que algumas empresas não pretendem que sua marca e sua empresa estejam associadas ao universo dos LGBTs.

Neste contexto, os profissionais LGBTs têm dificuldade em pleitear direitos igualitários, por conta do preconceito que os colocam em posições inferiores, sendo uma constante as atitudes homofóbicas nas empresas (BADGETT, 1997). As implicações da homofobia podem ser observadas em vários níveis, até mesmo associadas à baixa autoestima do indivíduo LGBT (MICKENS, 1994). O preconceito na direção dos homossexuais no ambiente de trabalho se manifesta pela maior aceitação de crenças ético-morais (a crença de que os homossexuais comungam uma tendência para violar os tradicionais valores das boas maneiras e da decência da moralidade), como elucidação da natureza da homossexualidade. Os homens denotam maior rejeição a “estar próximo” e há mais exteriorização de expressões negativas em relação aos homossexuais do que as mulheres que manifestam mais emoções positivas do que os homens (PEREIRA *et al.*, 2017).

Para Pereira e Hanashiro (2007), o conceito de “diferença”, relacionado à diversidade, é o principal fator de demarcação entre as abordagens de implementação de uma política de diversidade em uma organização. O que se percebe é que, se a política da diversidade não refletir o cotidiano da empresa, os LGBTs, que deveriam se beneficiar das práticas especificadas no discurso e nas políticas organizacionais, acabarão por enfrentar o comportamento discriminatório enraizado na própria cultura predominante. Na prática, o que se percebe é uma cultura que se protege de qualquer tipo de orientação criada pela organização (SANTOS; BENEVIDES, 2019).

Normalmente os discursos das empresas são respaldados pelos benefícios que a inclusão da diversidade gera no que se refere à vantagem competitiva no mercado de trabalho. Todavia, apesar de atrair grupos minoritários para o ambiente de trabalho, estas organizações estão despreparadas estratégica e socialmente para o cumprimento de tais pregações (SANTOS; BENEVIDES 2019). Inclusão é uma prática dentro das organizações, que envolve trabalhar a diversidade como uma forma de recurso. Em sociedades e organizações inclusivas, pessoas de todas as identidades e estilos diferentes do “normal”, podem ser plenamente elas mesmas, ao mesmo tempo que contribuem para a coletividade, como membros valiosos e completos (FERDMAN, 2017).

No ambiente de trabalho, diante dos diversos desafios vividos pelos LGBTs, cada vez mais, é perceptível a complexidade para que sua inclusão ocorra de forma tranquila e que seja, ao mesmo tempo, evitada a exclusão destes dentro das organizações. Para Freitas e Dantas (2012), as dificuldades para a factual inclusão dos “diferentes” nas discussões a respeito da gestão da diversidade são evidenciadas por não retratarem o ideal e a imagem de sucesso, coerência, competência e força, que estão presentes nos espaços organizacionais, através da comunicação diária.

Desta maneira, a necessidade de incluir as diferentes diversidades sexuais dentro das organizações vai ao encontro da reflexão de Trittin e Schoenenborn (2017) que sinalizam ser necessário apreender a diversidade, compreendendo-a como a incorporação de vozes múltiplas, juntamente com a diversidade de opiniões individuais e discursos sociais que se manifestam, de maneira que possam coexistir em contextos organizados.

Deste modo, a democratização do espaço social, ou seja, a inclusão dos diferentes, significa a crença na diversidade como valor dentro das organizações. Incluir não é somente colocar junto, mas sobretudo, não negar as diferenças, respeitando-as como parte da natureza humana. Se a asseveração das diferenças gera condutas antiéticas e discriminatórias, de outro lado pode ajudar a prosperar a conscientização dos sujeitos sociais, sobre a aceitação das diferenças, como premissa básica para o estabelecimento de laços e vínculos sociais, o que pode reduzir a exclusão, a injustiça e a intolerância (MAGALHÃES; SARAIVA, 2018).

Para Siqueira e Zauli-Fellows (2006), os grupos minoritários como LGBTs, são um dos mais discriminados nas empresas, dado ao fato de muitas vezes serem obrigados a esconder suas identidades. Empregados LGBTs estão cada vez mais presentes no ambiente corporativo, sendo imprescindível o desenvolvimento de políticas que sejam relevantes para seus empregados e para a organização (FERREIRA *et al.*, 2015). A política de qualquer empresa deve primar pela igualdade, independente de gênero, opção sexual, raça ou deficiências.

Neste cenário, as práticas e políticas de inclusão podem promover debates e reflexões sobre diversidade no ambiente de trabalho, compartilhando conhecimento, de forma que questões como racismo, homofobia e outros ataques sociais sejam amenizados (SANTOS; SANTANA; ARRUDA, 2018). A inclusão da diversidade pelas práticas da gestão, implica mudanças culturais e cognitivas (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004), alcançando todos os profissionais em todos os níveis hierárquicos.

Para Cortez *et al.* (2019), sem conscientização e mudanças efetivas nos setores que compõem grandes parcelas da organização social, não é concebível imaginar um espaço de trabalho que favoreça a inclusão. Quando se fala em inclusão, as empresas precisam ir além da contratação das diversidades. É necessário que haja ações internas incentivando a igualdade entre aqueles grupos considerados minoria e entre aqueles considerados maioria. Tais ações devem dar acessibilidade a todos os funcionários, como participar de forma igualitária das promoções de cargos e transitar por todos os ambientes no trabalho (CORTEZ *et al.*, 2019).

Nesse universo, faz-se necessário que os treinamentos voltados para gestão da diversidade ocorram, a princípio para a alta gestão, e depois alcancem os demais funcionários, de maneira que as políticas e discursos não sejam somente vislumbrados no papel e sim que façam parte do dia a dia da organização. Neste contexto, os profissionais LGBT têm dificuldade em pleitear seus direitos igualitários, por conta do preconceito que os colocam em posições de inferioridade, sendo uma constante as atitudes homofóbicas nas empresas (BADGETT, 1997). É nesta lacuna que os profissionais de recursos humanos podem contribuir para a gestão da diversidade. Posto isto, as organizações estariam investindo não somente na diversificação de culturas, como nas competências para chegar a resultados exitosos

e na retenção de excelentes talentos, como também na conscientização social, na discriminação dentro e fora de seu ambiente laboral e na inclusão no mercado de trabalho destes grupos minoritários (SILVA; CARVALHO, 2019).

Nessa conjuntura, as práticas de recursos humanos como recrutamento, treinamento e sensibilização/socialização, podem contribuir para a inserção e inclusão da diversidade. Estas práticas sobre a disseminação da inclusão no ambiente de trabalho, quando bem implementadas e alinhadas com os valores da empresa, são consideradas um passo importante para as ações dos profissionais de recursos humanos (MACCALI *et al.*, 2015). Os desafios para a inclusão da diversidade sexual nas empresas abarcam não só a análise da descrição profissional (saber, saber-fazer e saber ser), como as atitudes do candidato LGBT, por meio da ótica subjetiva do entrevistador, em conformidade com aquilo que a empresa contratante procura (FARINHA, 2017). Os saberes atitudinais se sobrepõem aos conhecimentos acadêmicos e experiências do candidato (ZARIFIAN, 2001, 2003).

Desta forma, as organizações encontram dificuldades na condução da gestão efetiva e eficiente, porque a quantidade de práticas de treinamento voltada para a diversidade e para a socialização não corresponde à realidade vivenciada pela maioria das empresas (MACCALI *et al.*, 2015). Para Pompeu e Souza (2019) é relevante, não só a promoção e inclusão da diversidade no ambiente organizacional, como a criação de ações que rejeitem o preconceito advindo de orientação sexual nas empresas e treinamentos contra o humor homofóbico, muito presente através das falas das pessoas, das piadas homofóbicas muito ofensivas para este público e usadas como discursos para manter a heteronormatividade.

Os autores Pompeu e Souza (2019) acrescentam que essas piadas não têm nada de “inocentes” ou de “brincadeiras”. Pelo contrário, têm a finalidade de preservar uma cultura organizacional homofóbica e heteronormativa, considerada como o comportamento adequado, ao contrário do comportamento homossexual, que não o é. Pessoas demonstram divertimento ao realizar piadas sexistas e homofóbicas justamente porque tais piadas agem como uma estratégia de defesa contra eventuais ameaças à própria masculinidade (O’CONNOR; FORD; BANOS, 2017).

Outros dificultadores são o ceticismo dos próprios funcionários e gestores em relação aos programas para a diversidade; as atitudes preconceituosas; e as barreiras para incluir na agenda dos profissionais de recursos humanos práticas inclusivas das diversidades (AUSTIN, 1997; MILLIKEN; MARTIN, 1996; BARRY; BATEMAN, 1996; WISE; TSCHIRHART, 2000; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

As práticas de “inclusão e desenvolvimento” permitem o desabrochamento do processo, em vez de criar intencionalmente ambientes para a inclusão social. No entanto, deve-se ressaltar que, a partir dessas práticas, é possível abrir um diálogo dentro do ambiente de trabalho, para a construção de um sujeito social, que possa se reposicionar dentro das organizações, com o objetivo de elaborar e/ou redefinir seus valores no espaço laboral, que de fato seja propício à diversidade, tolerância e politização de grupos minoritários (MAGALHÃES; SARAIVA, 2018).

Se empresa não colocar em prática ações destinadas à inclusão da diversidade, o que se observa é somente um discurso de inserção para, na maioria das vezes, cumprir com a imagem social da empresa em busca de encantamento pelos clientes (IRIGARAY; SORAIVA, 2009). Políticas de gestão da diversidade são necessárias. Mas elas não devem se restringir apenas à imagem social da empresa, que produzem discursos vazios que fingem compreender os dramas das pessoas; devem buscar a prática de mecanismos de denúncia e de amparo para quem padece da discriminação homofóbica (POMPEU; ROHM, 2018).

Para Magalhães e Saraiva (2018), a ideologia da diversidade emerge, ao se considerar que os sujeitos sociais são iguais, para condições de qualquer forma de trabalho, independentemente de fatores que geram discriminação. Por outro lado, os autores citam que a intolerância é legitimada e se manifesta por meio da própria negação das diferenças e se disfarça no meio do discurso da inclusão e do empoderamento. A angústia gerada pelas diferenças dentro de um contexto de “semelhantes”, se percebe através do viés do discurso e da síntese das contradições, que lhe são características (MAGALHÃES; SARAIVA, 2018).

Assim, uma boa prática para inclusão da diversidade sexual no ambiente corporativo se baseia na criação de mecanismos que possibilitem a denúncia de piadas

homofóbicas endereçadas às vítimas, inibindo as incidências e a proposição de ações que permitam que os homossexuais se sintam protegidos e que tais discursos discriminatórios e agressivos, não prossigam, tendo “seu valor distorcido a uma mera piada” (POMPEU; SOUZA, p. 661, 2019). Quando a organização trabalha pela melhora do clima inclusivo em relação aos LGBTs, os resultados indicam que seu comprometimento efetivo e a satisfação no trabalho tende a melhorar (HUR, 2019).

Quanto mais propagações inexatas a respeito do “diferente”, maior será o distanciamento e a discriminação dos LGBTs no ambiente social e de trabalho (CAPRONI; SARAIVA, 2018). Para Cortez *et al.* (2019), o trabalho inclusivo adentra na própria organização, e seus atores sociais se mobilizam em direção a essa ideologia em diferentes campos e espaços coletivos, os quais redundam na transgeneralização das convicções que fundamentam a convivência, as condições de igualdade e tolerância e a inclusão para os diferentes pares.

Para que esta inclusão ocorra, é necessário promover dentro das organizações a mudança de comportamentos, a adoção de políticas inclusivas e conseqüentemente de cultura, para acolher a diversidade sexual no contexto do trabalho. O papel dos futuros gestores de pessoas é contribuir para que seja inserida dentro das organizações a cultura da diversidade sexual LGBT, minimizando o preconceito e a discriminação daqueles que tenham sido impedidos ou restringidos a alcançar determinadas esferas de atuação e ao acesso a níveis organizacionais mais elevados, por conta do padrão heteronormativo ali existente (FARINHA, 2017). Para empresas que desejam melhorar o seu clima de inclusão, uma prática importante é incentivar o treinamento de gerentes, supervisores e líderes de equipe, acerca da importância de serem justos, apoiarem, dar abertura e capacitação aos funcionários, sem distinção. As percepções positivas sobre uma cultura organizacional inclusiva de trabalho, são esforços utilizados para melhorar o apoio, a justiça, a franqueza e o empoderamento destes (HUR, 2019).

3 METODOLOGIA

Esta seção se destina ao percurso metodológico utilizado para desenvolvimento da pesquisa de campo, levando em conta o objetivo de analisar a percepção de profissionais LGBTs quanto às ações de inclusão da diversidade sexual, bem como a interferência dos estigmas sociais propostos por Erving Goffman nestas ações realizadas nas empresas de médio ou grande porte em que trabalham.

3.1 Tipo da pesquisa, abordagem e método

Foi realizada uma pesquisa do tipo descritiva, com a finalidade de descrever as características do fenômeno em uma população específica e estabelecer relações entre variáveis (GODOY, 1995). Este tipo de pesquisa é apropriado quando há conhecimento disseminado sobre o fenômeno pesquisado e objetiva descrever os fatos de uma realidade já definida (TRIVIÑOS, 1987). Sendo assim, descreve-se as percepções dos entrevistados sobre as ações realizadas em empresas para incluir a diversidade sexual no trabalho, diante dos estigmas construídos socialmente, levando em consideração a discussão teórica já sistematizada na literatura sobre o estigma, diversidade e gestão da diversidade; diversidade nas organizações; diversidade sexual; inclusão dos profissionais LGBTs no ambiente de trabalho.

Quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois busca analisar um fenômeno complexo e contemporâneo por meio de aspectos subjetivos (TEIXEIRA, 2003), cuja intenção do pesquisador não está em quantificar um fenômeno, mas verificar a qualidade em que elas se evidenciam, ou seja, da forma como as coisas ocorrem (MINAYO, 1994). Para isso, ressalta-se a concepção de Godoy (1995) e Gil (2002) quanto à importância desta abordagem para realizar interpretações que vão além das possibilidades estatísticas provenientes da pesquisa quantitativa.

As pesquisas caracterizadas como qualitativas visam elucidar o sentido do fenômeno, baseado no significado que as pessoas conferem ao que fazem e ao que falam (CHIZZOTTI, 2006). Para Bogdan e Biklen (1994), os pesquisadores qualitativos

analisam os dados de maneira indutiva, isto é, sem a necessidade e pretensão de estabelecer hipóteses a serem comprovadas ou não.

A partir disso, foi possível analisar de forma subjetiva a percepção dos entrevistados e aproveitar as informações inesperadas sobre a temática, que surgiram ao longo da pesquisa. De acordo com Moré (2015), estas informações não previstas, podem ser de grande valia para delimitação da análise dos dados.

Já o método utilizado foi o estudo de caso que, para tal, é necessária uma teoria bem formulada, para que seja possível a investigação e compreensão do caso estudado (YIN, 2001). Assim, optou-se pela teoria do estigma, proposta por Goffman (1963), consolidada na literatura internacional e nacional para a análise do caso em questão: a percepção de profissionais LGBTs quanto à influência dos estigmas sociais nas ações de inclusão da diversidade sexual no trabalho.

3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

A unidade de análise é aquilo que se expõe ao fenômeno a ser estudado, podendo ser desde um local específico ou o próprio sujeito (COLLIS; HUSSEY, 2005). Assim, nesta pesquisa, a unidade de análise e os sujeitos estão entrelaçados, com o foco nos profissionais LGBTs, sem a pretensão de analisar as organizações em que trabalham, mas as percepções destes sujeitos quanto ao fenômeno aqui estudado.

A unidade e os sujeitos de pesquisa são os profissionais que se revelaram LGBTs, atuando em empresas de médio e grande porte em Belo Horizonte, Minas Gerais, com curso superior completo ou em curso. A delimitação entre empresas de médio e grande porte se deu devido ao recorte de pesquisa, que evitou pesquisar empresas de pequeno porte, por normalmente não dispor de políticas e práticas de inclusão de diversidade sexual. O recorte dos profissionais LGBT's com curso superior ou cursando foi selecionado por acreditar que estes possuem conhecimento teórico que podem contribuir para a pesquisa.

Dezesseis profissionais LGBTs participaram desta pesquisa, sendo que os perfis demográficos só foram informados no decorrer das entrevistas e, em seguida, serão expostos na seção da apresentação e análise dos dados.

3.3 Técnicas de coleta de dados

Os dados foram coletados por meio da técnica de entrevista individual, por meio de roteiro semiestruturado, com perguntas abertas e fechadas, na qual os entrevistados têm a oportunidade de discursar sobre as questões levantadas sobre um determinado tema (BAUER; GASKELL, 2002). O objetivo da entrevista é perceber em detalhes as atitudes comportamentais dos indivíduos em circunstâncias sociais específicas, diante de suas crenças, valores e motivações (GASKELL, 2015).

Por meio desta técnica também foi possível a intervenção da pesquisadora no decorrer da entrevista para esclarecer alguma informação e trazer novos questionamentos sobre o que estava sendo dito pelo(a) entrevistado(a). Para isso, a entrevistadora selecionou um agrupamento de temas a explorar, mantendo-se aberta às novas vertentes apontadas pelas entrevistas. (ARSEL, 2018). Assim, os temas estigma e diversidade sexual neste trabalho foram abordados por meio do roteiro semiestruturado (APÊNDICE A).

Para chegar aos sujeitos desta pesquisa, primeiramente, a pesquisadora contou com a técnica bola de neve (FLICK, 2009; VINUTO, 2014). Com essa técnica, o pesquisador solicita aos participantes a indicação de novos informantes que possuam as particularidades desejadas, no caso da pesquisa, profissionais que se declaram LGBTs, com curso superior ou em curso e que atuam em empresas de médio e grande porte em Belo Horizonte/Minas Gerais, com sua rede de pessoas mais próximas.

A pesquisadora contou com o apoio desta rede, tendo a primeira indicação feita por uma colega. O indicado passou o nome de seis possíveis entrevistados. A pesquisadora contatou os seis profissionais LGBTs, apresentando o objetivo da pesquisa e indagou se havia interesse em participar. Destas seis pessoas somente cinco aceitaram participar da entrevista. Após o aceite, foram agendadas as entrevistas de acordo com o dia e horário de disponibilidade de cada entrevistado.

Destes cinco, somente um passou indicação para terceiros. A pesquisadora realizou o mesmo procedimento, entrou em contato com ele, que também respondeu à entrevista. Este respondente enviou uma indicação para alguém que também respondeu à pesquisa e a partir deste foram indicados mais quatro possíveis entrevistados. Após o mesmo procedimento e várias tentativas, um destes quatro não respondeu. Os outros três responderam à pesquisa e cada um indicou mais duas pessoas. Após o mesmo procedimento de explicação pela pesquisadora, responderam às entrevistas dezesseis respondentes que participaram do estudo no período de maio a junho de 2021, de forma virtual em virtude da pandemia do COVID-19. Vale ressaltar que todos os dados foram gravados e transcritos para futura consulta da pesquisadora, como forma de contribuir para a precisão da análise dos dados.

3.4 Técnicas de análise dos dados

Foi utilizada a estratégia análise de conteúdo que teve como um dos precursores o Laswell, em meados de 1915, nos EUA, na área do Jornalismo, mas a popularização da técnica se deu a partir de Bardin (1977), que enfatiza a importância da comunicação entre o pesquisador e os sujeitos para a organização dos dados coletados, a fim de compreender a mensagem passada pelos entrevistados.

De acordo com Bardin (1977) esta técnica trata uma análise das comunicações, proveniente do que foi dito pelos entrevistados, a partir do ponto de vista do pesquisador. Para isso, o pesquisador não deve ir a campo sem um conhecimento prévio da teoria, visto que, para a utilização da análise de conteúdo, é preciso ter clareza do tema a ser estudado (SILVA; FOSSÁ, 2015; LEITE, 2017).

Para entender os conceitos de sua utilização, as inferências teóricas de como fazer análises de dados, vai bem além do que uma simples “aplicação de regras”. Tudo começa com o processo da elaboração da pesquisa, tanto nas leituras para a definição da pergunta, ou seja, do problema de pesquisa, quanto para a concepção de um bom instrumento de coleta de dados (CAVALCANTE; CALIXTO; PINHEIRO, 2014). É um conjunto de técnicas de análise dos conhecimentos, metodologicamente usado para obtenção sistemática e objetiva, no relato do conteúdo das mensagens, que

possibilitem a dedução de conhecimentos relativos de como são elaboradas/recebidas (variáveis inferidas) estas alocações (BARDIN, 1977).

Os dados coletados nesta pesquisa foram tratados a partir da estratégia da análise de conteúdo proposta por Bardin (1977), no que diz respeito à organização da análise das comunicações entre os entrevistados e a entrevistadora. Foram realizadas as três fases propostas pela autora, sendo que na primeira pré-análise os dados foram transcritos e organizados com a utilização do *software Word*, para que fosse possível a realização da leitura flutuante, ou seja, aquela primeira leitura geral de todas as entrevistas. Nesta fase, a pesquisadora agrupou em cada pergunta do roteiro de pesquisa as respostas correspondentes às perguntas de todos os 16 entrevistados. Por exemplo, na primeira pergunta agruparam-se as respostas de todos os entrevistados e, assim, sucessivamente. A partir disso, realizou-se uma leitura geral de tudo aquilo que havia sido percebido pelos entrevistados de acordo com o tema abordado.

Em seguida, ocorreu a segunda fase, que trata da exploração do material, feita em operações de categorização. Isto é, após as leituras dos dados, procede-se um refinamento, destacando as informações importantes de acordo com o objetivo proposto nesta pesquisa. Com isso, busca-se classificar os dados em categorias para ajudar o entendimento do que está por trás das percepções (SILVA; FOSSÁ, 2015).

Com o intuito de responder ao objetivo geral, primeiramente, o material coletado foi explorado de acordo com cada objetivo específico, cujas categorias de análise foram estabelecidas *a priori*. Os dados que correspondiam às ações de inclusão existentes ou não na organização em que os profissionais LGBTs atuam eram agrupados na primeira categoria correspondente ao primeiro objetivo específico. Os dados com características condizentes à teoria do estigma foram agrupados na segunda categoria correspondente ao segundo objetivo específico. Os dados que exemplificam as ações importantes de inclusão da diversidade sexual no ambiente de trabalho foram agrupados na terceira categoria correspondente ao terceiro objetivo específico. E, por fim, aquilo que foi dito sobre como minimizar o impacto dos estigmas no trabalho foi agrupado na quarta categoria correspondente ao quarto objetivo específico.

Após este primeiro recorte, diante do grande volume de material, fez-se necessário a criação de subcategorias, definidas posteriormente à coleta de dados, para cada categoria, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Exploração do material: categorias e subcategorias

Objetivos Específicos	Categorias	Subcategorias
I. Identificar se há ações de inclusão da diversidade sexual realizadas pelas empresas em que os profissionais LGBTs trabalham, a partir da percepção dos próprios profissionais LGBTs.	4.1 - Ações de inclusão (in)existentes percebidas pelos profissionais LGBT nas organizações em que eles atuam	4.1.1 da conscientização à ação: o desconhecimento e o alinhamento <i>versus</i> desalinhamento entre o discurso e a prática 4.1.2 Nenhuma empresa estará 100% inclusa, mas se percebe avanços
II. Identificar como os estigmas atribuídos aos profissionais LGBTs podem interferir nas ações de inclusão da diversidade sexual, levando em consideração o estigmatizado em condição de desacreditado e desacreditável.	4.2 - A interferência dos estigmas nas ações de inclusão da diversidade sexual nas empresas ou a falta delas, levando em consideração o estigmatizado em condição de desacreditado e desacreditável.	4.2.1 Parecer homossexual ou revelar a orientação sexual no trabalho e a manipulação da identidade dos profissionais LGBTs
III. Descrever as ações que os profissionais LGBTs acreditam ser importantes para a inclusão da diversidade sexual no ambiente de trabalho;	4.3 - Ações de inclusão da diversidade sexual importantes no ambiente de trabalho	4.3.1 Por que é importante falar e agir sobre isso? 4.3.2 Quais ações deveriam existir?
IV. Analisar como a gestão da diversidade pode contribuir para a efetividade das ações de inclusão da diversidade sexual, minimizando o impacto dos estigmas no trabalho, na percepção de profissionais LGBTs entrevistados.	4.4 - Minimizando o impacto dos estigmas no trabalho: as contribuições da gestão da diversidade	4.4.1 O (des)preparo das organizações nas práticas de inclusão da diversidade 4.4.2 O papel dos gestores no processo de inclusão da diversidade sexual no trabalho

Fonte: Elaborado pela autora.

Vale ressaltar que as subcategorias foram criadas a partir da repetição das informações dadas pelos entrevistados.

E por fim, na terceira fase, fez-se o tratamento dos resultados, por meio das inferências e das interpretações da pesquisadora de acordo com as teorias: diversidade e gestão da diversidade; diversidade sexual nas organizações e teoria do estigma de Goffman. Para interpretação dos dados utilizou-se a técnica análise de conteúdo. Segundo a autora Bardin (1977), a análise de conteúdo torna perceptível o

que está oculto nas falas descritas e analisadas, apresentando novas interpretações. Assim, essa análise se deu por meio da interpretação da pesquisadora dada pelas falas dos entrevistados, com emprego de procedimentos fundamentais e sistemáticos de identificação dos argumentos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Antes de adentrar na análise dos dados, apresenta-se o perfil dos 16 profissionais LGBTs entrevistados que foram coletados durante as entrevistas, conforme descritos no Quadro 3. Para garantir o anonimato, os LGBTs foram identificados como E1, E2, E3 e, assim, sucessivamente.

Quadro 3 – Perfil demográfico e funcional dos Entrevistados

Código	Idade	Orientação sexual	Estado Civil	Filhos	Formação	Profissão	Ramo da empresa em que trabalha	Tempo de Casa
E1	25	Gay	Solteiro	Não	Mestrado em Administração	Analista Financeiro	Automobilístico	6 meses
E2	27	Gay	Solteiro	Não	Economia	Cientista de Dados	Consultoria	1 mês
E3	26	Gay	Solteiro	Não	Engenharia de Controle de Automação/Pós Arquitetura de Solo	Desenvolvedor de Software	Aluguel de Carros	1 ano 11 meses
E4	26	Gay	Solteiro	Não	Engenharia Civil	Analista Pleno	Aluguel de Carros	2 anos
E5	25	Lésbica	Solteira	Não	Economia/Pós <i>Compliance</i> /MBA Finanças Corporativas	Consultor Sênior	Consultoria/Budweiser	1 ano 2 meses
E6	33	Gay	Solteiro	Não	Ciências Contábeis/Pós Contabilidade Internacional	Líder de SAP na América Latina	Consultoria	6 anos
E7	24	Bissexual	Solteiro	Não	Licenciatura Artes Visuais/Técnico Comunicação Visual	Professor de Arte Escola Pública	Educação	4 anos
E8	30	Gay	Solteiro	Não	Engenharia Metalúrgica	Gerente	Banco estatal	3 anos

E9	28	Gay	Solteiro	Não	Ciências Contábeis	Atendente	Aluguel de carros	2 anos
E10	29	Gay	Solteiro	Não	Mestrado Administração/Doutorando Administração	Professor Administração	Educação	1 ano
E11	33	Gay	Solteiro	Não	Publicitário	Assistente de Marketing	Supermercado atacado e varejo	3 anos 6 meses
E12	49	Lésbica	União Estável	Sim	Administração de Empresas	Gerente geral	Banco particular	29 anos 4 meses
E13	35	Gay	Solteiro	Não	Ciências Contábeis/Processos Gerenciais/Pós Gestão da Educação/Mestrando Administração	Gerente Administrativo	Educação	6 anos
E14	48	Lésbica	Solteira	Não	Pedagogia em curso	Supervisor comercial	Proteção Veicular	1 ano 6 meses
E15	31	Bissexual	Solteira	Não	Engenharia de Energia	Analista de soluções comerciais	Energia	8 meses
E16	25	Transsexual	Solteira	Não	Engenharia de Software em curso	Gerente de Produtos	Tecnologia	2 anos e 6 meses

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

4.1 Ações de inclusão (in)existentes percebidas pelos profissionais LGBTs nas organizações em que eles atuam

Primeiramente, vale ressaltar o que os profissionais LGBTs entendem por inserção e inclusão, conforme o Quadro 4:

Quadro 4 – Percepção pelos LGBTs pesquisados sobre o que é inserção e o que é inclusão

Entrevistados	Inserção	Inclusão
E1	Positivo	Difícil
E2	Inclusão	Pertencimento
E3	Sucesso	Fazer o mix acontecer
E4	Convidar	Fazer parte
E5	Necessário	Fundamental
E6	Inclusão	Diversidade
E7	Amor	Luta
E8	Não vou saber completar	Trazer as pessoas próximas
E9	Visão de futuro	É algo fundamental
E10	Jogar	Dar um respaldo, dar subsídio para a inserção ser efetiva
E11	Incluir é dar liberdade	Trazer para perto de você
E12	Vida	Amor

E13	Inclusão	Direito
E14	Incluir	Inserção
E15	Colocar qualquer pessoa dentro de uma coisa	Incluir as pessoas que são deixadas de lado
E16	Necessária	É regra

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados coletados.

É possível notar que os profissionais LGBTs não percebem tão claramente a diferença entre inserção e inclusão, uma vez as palavras citadas se misturam quanto aos seus significados, sinônimos e repetições das próprias palavras como, por exemplo, falar que inserção é inclusão e que inclusão é inserção. Esta não diferenciação pode indicar que, talvez, no dia a dia no trabalho dos entrevistados a inserção e a inclusão são trabalhadas de formas igualitárias, o que para SOUZA *et al.* (2020) é um erro quando a pretensão é desenvolver ações inclusivas para toda e qualquer diversidade, neste caso, a diversidade sexual.

De forma geral, nota-se que a inserção e a inclusão são vistas como algo necessário, fundamental e importante. A inclusão é percebida como difícil, como regra e direito, enquanto a inserção está relacionada ao amor, vida e liberdade. No caso de a inclusão ser difícil, Costa (2014) e Martins, Vaclavik e Antunes (2019) afirmam que isto acontece porque as empresas precisam ir além do discurso. Afinal, escrever políticas é fácil, o difícil é fazê-las funcionar e entranhar na cultura de uma organização. A regra e o direito podem estar associados às políticas existentes na constituição brasileira, como forma de resguardar os direitos daqueles que estão mais suscetíveis ao preconceito e a discriminação, mas a realidade aponta constantes atitudes homofóbicas nas empresas (BADGETT, 1997; SILVA; CARVALHO, 2019).

Outro ponto que chamou atenção foi a percepção do E2 (*gay*, cientista de dados). Se inserção é inclusão e inclusão é pertencimento, inserção e inclusão são, ao mesmo tempo, oportunidades do indivíduo se sentir pertencente ao ambiente de trabalho. Porém, este achado acaba indo de encontro com a literatura, uma vez que uma das principais diferenças entre inserir e incluir está no pertencimento.

As palavras citadas por E7 (bissexual, professor), E10 (*gay*, professor) e E12 (lésbica, gerente geral de banco), são amor, jogar e vida, se mostraram relevantes, pois não são encontradas na literatura sobre inserção e inclusão da diversidade sexual. As

palavras amor e vida podem indicar a importância da inserção no trabalho na vida dos profissionais LGBTs e, talvez, a necessidade de perceber a inserção e inclusão não só como vantagem competitiva, mas como amor e respeito às diferenças.

Enquanto isso, o E10(*gay*, professor) diz que a inserção é um jogo. De acordo com o relato deste entrevistado pode-se dizer que “jogar” é o que as empresas fazem quando o assunto é inserir a diversidade sexual, pois se trata de um jogo entre a imagem que a empresa quer passar para a sociedade e o que de fato ela faz para inserir.

Esta lacuna entre o que é dito e transmitido pelas empresas e o que de fato é realizado nas práticas diárias no ambiente de trabalho foi percebida por algum dos entrevistados. Assim, alguns dos entrevistados não percebem práticas de inclusão da diversidade sexual nas empresas em que trabalham, mas percebem ações de conscientização por meio das ações de comunicação. Neste caso, o discurso se faz presente, reforçando ainda mais a lacuna entre o discurso e a prática. Vale ressaltar que o discurso é muito importante, mas sozinho ele não consegue chegar à inclusão (POMPEU; ROHM 2018).

Em contrapartida, identificou-se que a maioria dos entrevistados percebe um alinhamento do discurso com a prática, ou seja, aquilo que é visto nas ações de conscientização é visto também nas práticas realizadas pelos gestores. Porém, há aqueles que dizem que estas práticas percebidas são, na maioria das vezes, ineficazes, apesar de avanços já alcançados. Estas questões serão exemplificadas nas subseções seguintes. A pesquisa encontrou pequena parte dos entrevistados que não percebe o discurso, tão pouco as práticas.

Em suma, identificou-se que há aqueles que (i) percebem a conscientização que é o discurso sobre a importância da inserção e inclusão da diversidade sexual no trabalho, mas que não percebem nenhuma prática; (ii) não percebem nenhum discurso de conscientização e nenhuma prática; (iii) percebem a conscientização e percebem práticas, havendo um alinhamento entre elas. A partir destes achados passou-se à subseção a seguir que é a subcategoria desenvolvida a *posteriori* aos dados, conforme explicitado na metodologia.

4.1.1 Da conscientização à ação: o desconhecimento e o alinhamento versus desalinhamento entre o discurso e a prática

Iniciando pelo achado daqueles que (i) percebem a conscientização, que é o discurso sobre a importância da inserção e inclusão da diversidade sexual no trabalho, mas que não percebem nenhuma prática nota-se que há uma parcela dos entrevistados que relata projetos incentivando a inserção e inclusão da diversidade no trabalho, não só da diversidade sexual, mas que há um longo percurso para que estes projetos sejam percebidos na prática.

Para alguns profissionais LGBTs a conscientização quanto à inclusão da diversidade no ambiente de trabalho perpassa pelo discurso que é apresentado dentro das organizações por meio de *e-mails*, jornais internos, propagandas internas e externas, e projetos incentivadores da inclusão.

Neste contexto, o entrevistado E11 (*gay*, assistente de *marketing*), diz que a empresa em que trabalha desenvolveu um projeto novo de conscientização chamado “Pertencer”. Neste projeto, a alta gestão tenta mostrar sua preocupação com as diversidades, em se ter um espaço de fala, não só sobre as questões sexuais, mas como a inclusão da mulher no mercado de trabalho, o deficiente físico, da diversidade em geral. Mas para o E11 (*gay*, assistente de *marketing*) ainda é uma tentativa, pois na prática este projeto ainda não é eficaz. Por isso, percebe-se que mesmo havendo um discurso, ainda existe uma lacuna entre existir um projeto e colocá-lo em prática.

A entrevistada E5 (lésbica, consultora), diz que na empresa em que trabalha existe um projeto novo chamado “Mentoria reversa”. Este é pautado na interação de diferentes gerações para abertura deste diálogo da diversidade sexual dentro do ambiente de trabalho. O projeto busca trazer pessoas de gerações mais novas com pensamentos mais associados ao mercado atual para interagir com pessoas mais velhas que normalmente ocupam cargos de liderança, para abrirem essa discussão. Para a E5 (lésbica, consultora) este tipo de diálogo é muito bem-vindo, pois é uma troca de experiências onde há liberdade em reuniões, por exemplo, com sócios, para expor sua experiência de vida de maneira bem natural.

A falta de alinhamento entre o discurso e a prática contribui para a não inclusão da diversidade sexual no trabalho, uma vez que, se a empresa não colocar em prática ações destinadas à inclusão da diversidade, o que se vê é somente um discurso de inserção para, na maioria das vezes, cumprir com a imagem social da empresa em busca de encantamento pelos clientes (IRIGARAY; SORAIVA, 2009). Além disso, ressalta-se que o discurso se faz importante, mas sozinho e sem a existência de ações de inclusão no ambiente de trabalho à diversidade sexual, não será de fato eficaz, para reduzir a exclusão, a injustiça e a intolerância (SOUZA *et al.*, 2018; MAGALHÃES; SARAIVA, 2018).

Para aqueles que (ii) não percebem nenhum discurso de conscientização e nenhuma prática viu-se que a inclusão da diversidade sexual é vista como um assunto neutro, muitas vezes indiferente.

Na visão dos pesquisados E10 (*gay*, professor), E13 (*gay*, gerente administrativo), E14 (lésbica, supervisora) e E8 (*gay*, gerente de banco) não existem o discurso nem práticas de inclusão dentro das organizações em que trabalham.

Para E10 (*gay*, professor), esta não existência de discurso e de práticas se deve ao fato de a empresa em que ele trabalha ser uma empresa militar.

(...) não tem discurso e não tem prática “né”? Então, eu realmente não conheço (...) eu “tô” há um ano só nessa instituição, e a distância, então pode ser que existam práticas e eu não tenha conhecimento. Porém, nesse um ano, não se fala – eu acho que é mais por ser uma instituição militar – não se fala, não existe o discurso de inclusão, e eu também não vejo práticas de inclusão (...) (E10).

Para o entrevistado E10 (*gay*, professor), só de não falar sobre a inclusão da diversidade sexual dentro da organização em que ele trabalha, que é uma instituição militar, já é uma limitação, impondo receio nas pessoas de se desabrocharem. Pessoas LGBTs temem a discriminação e o assédio moral caso se revelem, e experiências de LGBTs declarados sugerem que o medo costuma ter fundamento (TAKÁCS, 2016). Para este mesmo entrevistado, a empresa em que ele trabalha não faz nada para facilitar a inclusão.

Eu acho que só de ser uma instituição militar que não tenha um discurso a favor da inclusão da diversidade, seja pela orientação sexual ou de gênero, eu acho que isso daí já limita, porque, querendo ou não, já impõe certo medo

das pessoas se abrirem, de falar sobre sua orientação sexual... então, eu acho que só de não falar sobre isso já é uma limitação. Hoje, na minha concepção, a empresa não faz nada pra melhorar essa questão da inclusão. Porque eu não vejo um *banner*, eu não vejo uma palestra sobre o tema, eu não vejo um momento de conscientização sobre o tema, eu não vejo políticas e práticas, então eu acho que hoje nada é feito sobre isso. (E10).

O entrevistado E8 (*gay*, gerente de banco), diz não ter conhecimento de nenhum programa em relação à inclusão da diversidade sexual nas empresas em que já trabalhou e, até mesmo na que ele trabalha atualmente como gerente de banco. Ressalta, ainda, que não teve experiência neste sentido e não tem a menor ideia de como seria isto dentro de uma organização.

(...) nas duas empresas eu não tive experiência de ter algum programa de diversidade sexual. Mas não sei também como que isso seria aplicável né? ... não sei, eu não tenho nem ideia de qual que seria o caminho “pra” aplicar a diversidade sexual na minha empresa. Assim ... não sei mesmo a resposta do que seria diversidade sexual no trabalho, no emprego, não tive nenhuma experiência nesse sentido (E8).

Para a entrevistada E14 (lésbica supervisora) não existe discurso nem práticas da diversidade sexual na empresa embora não seja um empecilho para contratação de profissionais LGBTs. Segundo ela, o que eles avaliam de fato é o currículo e a capacidade da pessoa, independentemente de suas diferenças, o que é um dos motivos que a levou a trabalhar lá. Desconhecia a existência de inclusão da diversidade sexual dentro das organizações, não sabe se de fato funcionam estas políticas e práticas.

A falta do discurso e a falta das ações de inclusão são vistas na literatura como o ceticismo dos próprios funcionários e gestores em relação aos programas para a diversidade, bem como a dificuldade em quebrar barreiras para implementar práticas inclusivas das diversidades na agenda dos gestores e dos profissionais de recursos humanos (AUSTIN, 1997; MILLIKEN; MARTIN, 1996; BARRY; BATEMAN, 1996; WISE; TSCHIRHART, 2000; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Para aqueles que (iii) percebem a conscientização e percebem práticas, com alinhamento entre elas, notou-se que há uma “confusão” sobre o que é inserção e inclusão, percebendo a difícil separação entre estes dois tópicos na percepção dos

entrevistados. Mas os profissionais LGBTs conseguiram trazer exemplos de projetos, eventos, ações de comunicação e outras atividades desenvolvidas pelas empresas como forma de mostrar o que eles percebem como ações existentes de inclusão.

Na visão do entrevistado E4 (*gay*, analista), o discurso da empresa em que trabalha está bem alinhado com a prática. A alta gestão como o CEO e a Diretoria estão fazendo cursos sobre temas relacionados à diversidade LGBT, comprometidos com a mudança dentro da organização. O ponto primordial para a diversificação e inclusão da diversidade, no ambiente laboral é a necessidade de uma mudança desde no nível individual até na cultura da empresa (FERREIRA et al., 2015).

(...) a gente vê no discurso do CEO, a gente vê no discurso da Diretoria Executiva, tipo assim, gente, vamos fazer, vamos fazer curso para trazer pessoas trans para cá (pausa) vamos fazer, vamos movimentar, fazer acontecer, fazer o que estiver ao nosso alcance mesmo (...) foram feitos *lives*, para anunciar que a gente está entrando no seletor grupo de empresas que recebem, que se comprometem em incluir estas pessoas, eu acho legal, que em algumas oportunidades que a gente teve também, o CEO e a Diretoria executiva comentou sobre eles estarem fazendo cursos para terem noção por exemplo, sobre viés inconsciente, sobre palavras que eles usam que eles não podem usar, que acabam sendo ofensivo ... então eles estão muito empenhados também em mudar, porque, e eu acho interessante, porque o CEO, ele já é idoso, ele não tem nenhuma obrigação disto, mas ele assim, se interessou para fazer isto, ele disse não... eu estou fazendo aulas, estou fazendo um curso para ter ideia melhor e “tô” assim, aprendendo muita coisa nova, e tal, então eu achei isto bem legal, sabe?(E4)

Mesmo com estes discursos, para o E4 (*gay*, analista), apesar do discurso da alta gestão sobre atuar frente à diversidade sexual, ela não ocorre em todas as escalas hierárquicas da organização e nem todos os líderes e funcionários compactuam deste discurso. Apesar de haver um discurso, não são todas as pessoas que dele compartilham e o colocam em prática. A inclusão da diversidade pelas práticas da gestão implica mudanças culturais e cognitivas (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004), alcançando todos os profissionais em todos os níveis hierárquicos.

Parte dos profissionais LGBTs E1 (*gay*, analista), E2 (*gay*, cientista de dados), E3 (*gay* desenvolvedor), E6 (*gay*, líder SAP), E9 (*gay*, atendente) e E16 (transexual, gerente), reconhecem a existência e identificam ações de inclusão de diversidade dentro das organizações em que trabalham e muitos deles percebem ações de inclusão da diversidade LGBT dentro das organizações onde eles atuam ou já trabalharam.

Profissional como o E3 (*gay*, desenvolvedor de software) trabalha com frentes de diversidade sexual LGBTQ+, na contatação e capacitação de pessoas transexuais, existentes na empresa. Para Kollen (2016), práticas organizacionais que encurtam a diferença entre homossexuais e heterossexuais estão mais relacionadas fortemente com clima psicológico positivo do que aquelas práticas que acentuam a diferença e acrescentam que empresas que incluem “orientação sexual” em seus programas de diversidade, podem estar associadas a clima mais favorável à LGBTs.

Tanto as ações de conscientização como práticas existentes dentro das organizações foram percebidas pelos profissionais participantes da pesquisa, não só coletivas como específicas para os LGBTs. Exemplos destas condutas, foram citados pelo E9 (*gay*, atendente); a exposição para o funcionário quando este entra na empresa, do programa de diversidade ali existente; de espaço dentro das organizações destinados às denúncias de qualquer situação constrangedora em relação aos profissionais discriminados e ações específicas para os LGBTs como vagas disponibilizadas para profissionais transexuais em vários níveis hierárquicos, inclusive cargos de chefia.

Ações de conscientização como cartilhas de boa convivência e espaço para denúncias são citados por E1 (*gay*, analista financeiro). Este entrevistado cita que, na antiga empresa de grande porte em que trabalhava, havia várias práticas em curso como reuniões mensais, discussão de ações concretas. Os profissionais LGBTs recebiam broches, correntinhas e crachá diferenciados e, segundo ele, o ambiente era totalmente confortável para os LGBTs.

(...) são genéricas no sentido assim, cartilhas de boa convivência, eles têm, eles passam, eles têm um espaço também de denúncia, caso tenha qualquer comentário ou ação que você se sinta excluído você possa fazer isto e é uma empresa que tem muito, muito LGBT, então é um ambiente totalmente confortável para a gente. (...) A gente tinha reuniões mensais (...) a gente começava discutir ações concretas. Então a gente ganhava broche LGBT, a gente tinha correntinha, nosso crachá era diferente, então a gente estava conseguindo espaço, “tá”? Tinha ações concretas (E1).

Na empresa em que o E2 (*gay*, cientista de dados) trabalha, desde o momento em que a pessoa entra na empresa lhe são apresentadas as ações do programa de diversidade, quais as vertentes que existem, como se filiar e a liberdade de propor ações acerca da sua diversidade, no caso a sexual.

O pesquisado E6 (*gay*, líder SAP) diz que os funcionários passam pelo treinamento denominado “Diversidade e Inclusão”. São abordados temas como a maneira de tratar as pessoas LGBTQs, o que é Cisgênero, Transgênero e outras questões sobre outras diversidades. Para este entrevistado estas ações, como os outros treinamentos que também acontecem dentro da empresa, são entendidas como uma porta de entrada. Isto corrobora o que Martins, Vaclavik e Antunes (2019) afirmam sobre serem necessários treinamentos voltados para gestão da diversidade destinados a princípio para a alta gestão e posteriormente se estenda para os demais funcionários, de maneira tal que as políticas e discursos não sejam somente vislumbrados no papel e sim que façam parte do dia a dia da organização. Tais ações contribuem para um ambiente de trabalho melhor, mais produtividade dos funcionários e, por consequência, promovam a atenuação de conflitos.

(...) treinamento que a gente chama de Diversidade e Inclusão. Nele são práticas de boa maneira, como tratar as pessoas LGBTQs, o que é Cis gênero o que é Trans gênero, sabe? Este tipo de informação ... também tem o treinamento sobre questão racial, sobre como utilizar, como não falar, tem os treinamentos da diversidade dentro da empresa, que eles começam já a abrir uma porta (...) (E6).

Outra questão levantada pelo respondente E6 (*gay*, líder SAP), se refere às práticas de não tolerância à homofobia na empresa, onde não há espaço para tal comportamento. Provoca demissão por justa causa, sinaliza o entrevistado. Isto vai ao encontro da literatura que, no contexto brasileiro, brincadeiras maldosas, homofobia, intolerância e até violência física estão ainda muito presentes na existência dos LGBTQ, tanto na vida social, como no ambiente de trabalho (MARCO *et al.*, 2015).

(...) aqui você não vai ser homofóbico! Entendeu? você pode até não gostar, mas aqui dentro se você fizer alguma coisa, é demissão por justa causa. Então assim, isso ajuda ... existem vagas específicas para comunidade LGBTQ, principalmente este ano, a gente colocou como uma meta, né? Uma maior contratação de pessoas trans, hoje a empresa, nós estamos com 32 funcionários trans, o que é bem pouco, né? Sim porque nós somos 14 mil pessoas.) Então ... nós temos um comitê (...), e a gente não tolera nenhum tipo de homofobia. É, são quatro comitês lá, né? É o comitê do PCD, é o comitê do *color baby*, que é a questão racial, é *women* que é o comitê para as mulheres e o LGBTQ que são os nossos. (E6)

O profissional E3 (*gay*, desenvolvedor de *software*) relata a existência da presença de grupos LGBTQ+, gênero, dos quais participa, focados na contratação e capacitação

de profissionais transexuais, licença maternidade ou paternidade para casais homoafetivos, reunião de “bom dia” todas as semanas para abordagem do tema LGBT e de outras diversidades.

(...) tem muita coisa acontecendo e está num momento legal, onde eu trabalho por exemplo hoje, tipo assim a gente tem grupos de diversidade. LGBTQ+, gênero, eu participo no LGBTQ+, eu inclusive estou na pauta inclusive de contratação e capacitação de pessoas trans (...) tem essa parte de capacitação e formação de pessoas trans (...) a gente tá mexendo com muitas coisas por exemplo, licença maternidade, paternidade para casais homoafetivos, que é o que é que não tem uma política muito formal tá sendo revista tudo por esse grupo lá dentro (...), a gente tem uma prática que é a reunião de bom dia, toda semana, e assim, nas reuniões de bom dia, não só a causa LGBT, mas muitos assuntos estão vindo, tipo assim, questão de gênero, questão de “pcd”, qualquer assunto, tipo assim, a gente leva (E3).

O profissional E9 (*gay/atendente*) relata um projeto de que participam funcionários comuns e a alta gestão, com incentivo à contratação de profissionais transexuais. Para Garcia e Souza (2010), a existência de vagas para contratação de trans, presentes dentro das empresas, para inserção e inclusão da diversidade sexual no trabalho, derruba um dos preconceitos existentes contra os LGBTs, percebido no acesso às vagas de trabalho, devido à sua orientação sexual. Prevalece o preconceito quando são negadas possibilidades de contratação ou poucas oportunidades de crescimento no trabalho e recompensas, quando sua posição é declarada por eles.

Além da abertura destas vagas, acontecem encontros e palestras para discussão dos assuntos referentes a diversidade sexual ali existente, o que permite que o E9 (*gay/atendente*) se sinta confortável em trabalhar na empresa.

Tem um projeto né?, onde tem as pessoas que participam “né?” da cúpula, vamos dizer assim, e tem palestras, tem encontros, eles também agora abriram vagas “pras” pessoas trans, então assim... pra né?, colocar pra cima, dar aquele incentivo. Então acho que eles incentivam bastante, então eu me sinto bem à vontade onde eu trabalho (E9).

A entrevistada E16 (transexual, gerente de produtos) cita práticas de inclusão na empresa de tecnologia onde trabalha, onde se iniciou a criação de uma “gerência de diversidade e inclusão”, que visa potencializar as ações de inclusão, contratação e apoio aos grupos de interesses lá existentes, no que se refere não só a diversidade sexual, como outras também. De acordo com Pompeu e Rohm (2018), a necessidade de se ter uma gestão da diversidade dentro de um ambiente organizacional se apoia

na percepção da existência destes grupos como forma de minimizar o processo de estigmatização no trabalho, saindo da esfera do discurso e promovendo mais ações de inclusão.

Dentro do espaço de trabalho da empresa citada acima existem alguns grupos que promovem eventos, reuniões para discussão da diversidade LGBT, o que já faz parte da cultura da empresa. Para a entrevistada E16 (transexual, gerente de produtos) está sendo formalizado o que já existia até então, e foram citadas ações como programas de contratação, ações de inclusão e apoio dentro da própria empresa como comunicações, e o apoio aos eventos. Outro ponto citado por ela diz respeito à estratégia utilizada pela empresa chamada “*employer branding*” que é utilizada no marketing para gerar uma percepção positiva do local de trabalho daquela empresa, pelo seus *stakeholders* que são grupos de interesses.

(...) bem no começo de 2021, começou-se a criar uma gerência de diversidade e inclusão né?, então não tá mais só no discurso. Antes disso, a gente já tinha alguns grupos ali de interesse né?, que eram basicamente pessoas LGBTs reunidas, a gente fazia os nossos eventos, isso já fazia parte da cultura da empresa, mas agora formalmente a gente vai ter, a gente já tem – mas ainda tá se estabelecendo né? – uma gerência de diversidade e inclusão, que vai de fato formalizar todas essas ações “né?”, ações de inclusão, de contratação, programas de contratação, ações de apoio dentro da própria empresa né?, as nossas comunicações, as nossas ações, os nossos eventos, tudo o que a gente realiza internamente, e também pra que externamente a gente comece a se comunicar com mais diversidade, principalmente nas nossas comunicações de contratação, de *employer branding* “né?”, enfim, a ideia dessa gerência é isso. E não só de diversidade sexual, mas de outros contextos também “né?”, diversidade racial, e de inclusão também de pessoas com deficiência, essa gerência vai tá lidando com isso (E16).

Para o E7 (bissexual, professor) a área da educação é uma área que experimentou grandes avanços quanto à prática de inclusão da diversidade sexual, mas estas práticas são percebidas como pontuais e esporádicas. “São bem pontuais, não são políticas contínuas, elas são mais como eventos tópicos, como palestras, mesas redondas” (E7, bissexual, professor). Este entrevistado expõe outra problemática sobre falar de diversidade na área educacional que se revela nos julgamentos endereçados aos professores que colocam em pauta temas como diversidade sexual para incentivar a inclusão da diversidade. Em muitos casos esta discussão pode ser mal vista pelos alunos, pelos pais dos alunos, pelos colegas professores e pela sociedade.

(...) você vai discutir sobre diversidade de gênero em sala, um professor pode ser lido como doutrinador, ninguém vai levantar isto dentro da sala dos professores ... ele vai ser lido como mi, mi, mi ... entendeu? Então assim, é um passo ainda que ele exige mais do que pisar em ovos do que deveria, porque já tá na nossa constituição... já tá nos direitos humanos, já tá na mídia, já tá nas redes sociais, estão em todos os ambientes, sabe? Então não devia ser uma coisa que a gente devia ter tanto pisar em ovos para ser discutido, sabe? (...) Pelo menos no meu ambiente de trabalho, né? Ele não é ... não tem uma ação de uma pessoa específica, por exemplo, que impede eu discutir isto ... é muito mais amplo do que isto. É porque eles vão responder a outras pessoas, depois, que vão responder a outras pessoas, que vão responder ao estado, e o nosso estado tem política sim que são ... é ... perigosas para pessoas LGBTs (E7).

Atividades interdisciplinares para discussão entre professores e alunos de temáticas das várias diversidades, entre elas a LGBT, dentro das organizações e também nos meios de recreação, são debatidas em escolas, conforme mencionado pelo E7 (bissexual, professor), que é da área da educação.

Portanto, notou-se que, mesmo ainda havendo uma lacuna entre o discurso e a prática, as empresas ainda estão mais preocupadas em cumprir sua imagem social (IRIGARAY; SARAIVA, 2009) e a maioria dos entrevistados acredita haver discursos e práticas alinhadas sobre diversidade de maneira geral e, especificamente sobre diversidade sexual, ainda são poucas as ações em andamento, mas já se percebe avanços significativos.

Assim, os entrevistados se dividem quanto à percepção se há ou não ações de inclusão na empresa em que atuam, indicando que, mesmo aquelas que as possuem e que estão alinhadas com o discurso sobre inclusão da diversidade sexual no trabalho, ainda não são vistas como 100% inclusivas, o que, para alguns dos entrevistados, não é possível acontecer.

4.1.2 Nenhuma empresa vai estar 100% inclusa, mas se percebem avanços

Para o entrevistado E6 (*gay*, líder SAP) que trabalha na área de consultoria, não existe empresa que seja totalmente diversa, nem totalmente inclusa, e que nenhuma empresa vai estar 100% preparada.

(...) nenhuma empresa vai ser cem por cento diversa, nenhuma empresa vai ser cem por cento inclusa. Nós vamos estar constantemente trabalhando para sermos inclusivas e sermos diversas (...) Então não existe empresa cem por

cento inclusa, a gente tem que dizer que a gente está cem por cento trabalhando para estar inclusa, entendeu? (...) Nunca vai estar cem por cento, ela pode atrapalhar para um e ser benéfica para outro., entende? A gente não vai estar no padrão cem por cento, e por mais que seja a minha empresa, por mais que eu adore trabalhar na minha empresa, nós não somos perfeitos, não vai ter e não vamos atingir a perfeição, porque ela não existe. A gente sempre vai “estar melhorando” alguma coisa, procurando entender o que que deu errado. (...) a gente tem que dizer que a gente está cem por cento trabalhando para estar inclusa (...) Então eu acho que é aquilo, nenhuma empresa vai estar cem por cento preparada (...) (E6).

Suas falas contradizem a literatura nos estudos sobre a diversidade, onde os autores Gonçalves *et. al.* (2016), afirmam que é possível encontrar diferentes conceitos sobre diversidade a partir de uma dimensão mais ampla que se refere a todas as diferenças individuais entre as pessoas, considerando que os indivíduos têm características e valores que divergem um dos outros, então todas as empresas são diversas.

Cada vez mais se vê presente a discussão acerca da inclusão da diversidade sexual nas organizações. O tema diversidade vem emergindo cada vez mais nas organizações, visto que as empresas passaram a perceber a necessidade de novos discursos e comportamentos para se destacarem em um mercado altamente competitivo (SANTOS; SANTANA; ARRUDA, 2018). É um assunto que está em alta e o mercado está cobrando que esteja em pauta nas organizações, conforme dito pelo E3 (*gay*, desenvolvedor de *software*), mas com cuidado para não o trazer “goela abaixo”.

(...) isto é muito tipo assim, um assunto que “tá” muito em alta agora, o mercado mesmo “tá” cobrando, as pessoas “tão” cobrando, tipo assim, você cuidar das pessoas que trabalham com você ... não só então ... isto é um ponto muito sensível, né? (...) de repente a gente começa a falar sobre esses temas, só que tem muita gente que quer trazer a situação “goela abaixo”, e não é assim que funciona (...) E3.

O entrevistado E1 (*gay*, analista financeiro) entende que existem avanços consideráveis levando em conta que há décadas atrás era inconcebível discutir assuntos como diversidade sexual dentro das organizações. Percebe que os avanços são a passos lentos, gradativos e graduais e tem muito para ser conquistado. Sua fala vai ao encontro da teoria que cita que estas pautas vêm ganhando força nos últimos anos dentro das organizações, com avanços, ainda que lentos, através da área de Gestão de Pessoas, buscando atender esta nova demanda, com o objetivo de

gerenciar uma nova força de trabalho, cada vez mais diversificada e heterogênea, incorporando novas práticas dentro das empresas (MAIA 2018).

(...) existem avanços consideráveis nas organizações é só pelo fato “da” pessoa discutir isto na empresa, já é um avanço. Há 30 anos há 40 anos atrás era inimaginável você discutir esta questão “tá”? Então na minha opinião essas mudanças elas são muito graduais, lentas e graduais. Existe aí um mundo para ser conquistado ainda, um espaço enorme, não é fácil. (...) “Tô” querendo dizer que é a passos lentos, esta questão, entendeu? (E1)

A E14 (lésbica, supervisora), enfatiza que estão ocorrendo muitas mudanças nos últimos dez anos em relação a inclusão da diversidade sexual, e que estas se devem à mídia, à televisão, cada vez mais presentes.

(...)as coisas têm mudado, com a televisão, a mídia mostrando, essas coisas, as coisas têm mudado, mudou muito né? assim, de dez anos pra cá muita coisa mudou. Mas eu ainda acho que tem um certo... sei lá, um certo “preconceitozinho” assim, ainda tem (E14).

Neste contexto a entrevistada E12 (lésbica, gerente geral de banco) e a E14 (lésbica, supervisora) destacam a necessidade de as organizações realizarem mudanças nas práticas de gestão, em todas as áreas, funções e níveis hierárquicos para que a inclusão da diversidade sexual, de fato, possa ocorrer em toda estrutura. Para Alves, Galeão-Silva (2004) isto se faz necessário, mas, sobretudo, é preciso ocorrer mudanças na cultura da organização para que a inclusão possa ser disseminada e praticada. O assunto sobre inclusão da diversidade sexual é bem recente dentro da empresa com mais de cem anos, onde o entrevistado E3 (gay, desenvolvedor de *software*) trabalha. Ele cita que promoveu uma palestra recente onde não “levou a marca da empresa”, e foi a primeira vez que o assunto começou a ser falado em palestras. É uma mudança bem contemporânea. A empresa está se adaptando e “cuidando do bem-estar das pessoas”, segundo ele.

(...) esta palestra que eu falei que eu dei dentro da minha empresa, inclusive, foi a primeira vez na história da empresa, isto já tem mais de cem anos, que este assunto foi levado. E a gente inclusive não levou a marca da empresa, tipo assim, a gente pegou o meu time e foi iniciativa do time e não usou a identidade social da empresa, do tipo, então assim, foi a primeira vez que começou a ser falado... isso, na minha área que é tecnologia... Nos últimos anos, assim, é uma mudança é bem recente mesmo (...) então assim, é uma empresa que “tá” se adaptando, está tipo assim, realmente está cuidando do bem-estar das pessoas (...) (E3).

Em concordância com os demais entrevistados, E10 (*gay*, professor), entende que apesar da evolução a passos lentos nesse sentido, as práticas de inclusão da diversidade sexual e de gênero dentro das organizações estão evoluindo. Entende que o preconceito e a discriminação são maiores quando o discurso diz respeito à homossexualidade. Isto, talvez, porque o preconceito contra os homossexuais no ambiente de trabalho se manifesta pela maior aceitação a crenças ético-morais (a crença de que os homossexuais comungam uma tendência para violar os tradicionais valores das boas maneiras e da decência da moralidade), como elucidação da natureza da homossexualidade (PEREIRA *et al.*, 2017),

[...] quando a gente fala de questões de homossexualidade, esse preconceito, essa discriminação, essa exclusão, esse estigma ainda é maior. Acredito que nesse momento já há um avanço em relação a isso, mas é um avanço muito pequeno, na minha concepção (E10).

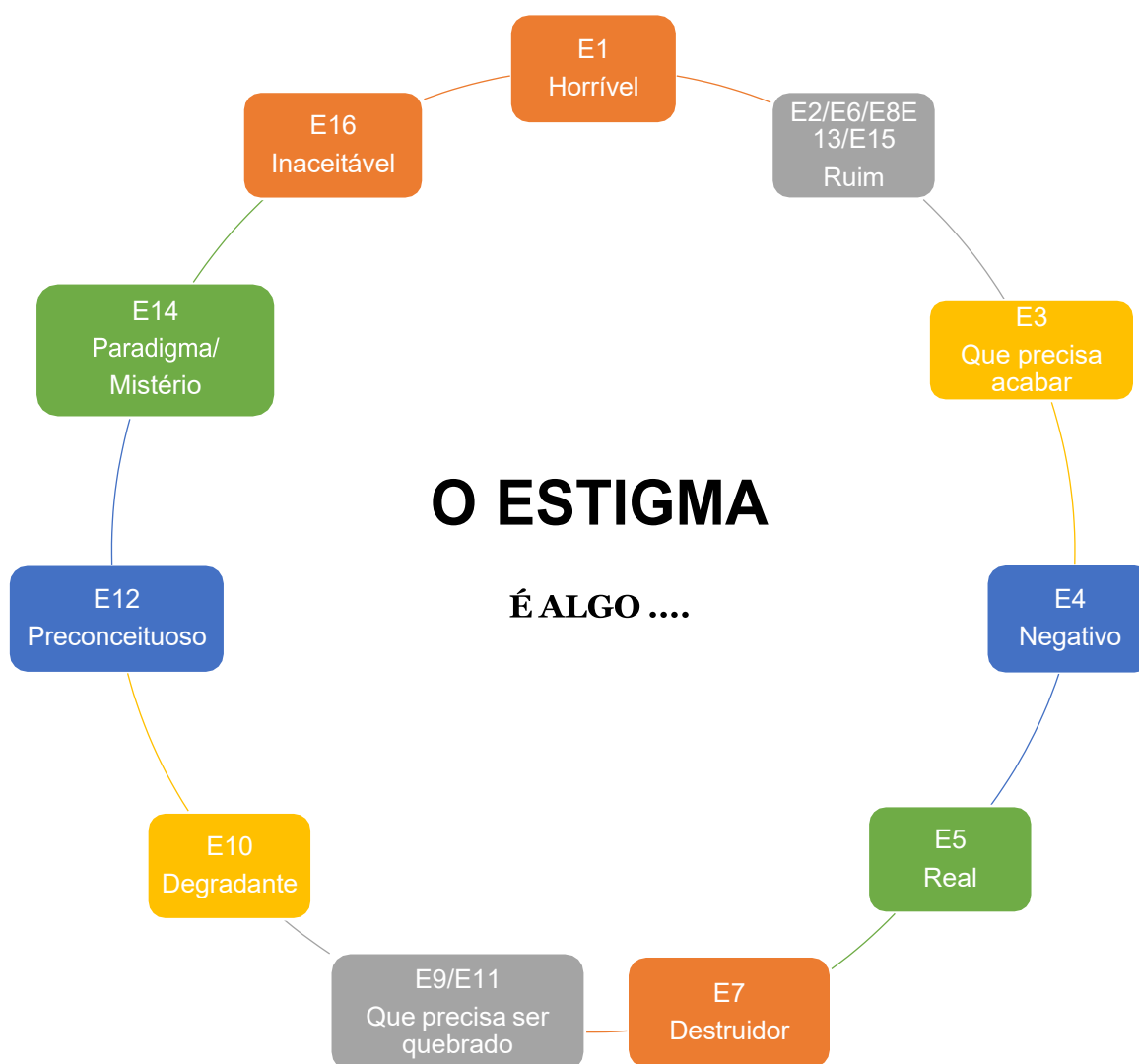
Dessa forma, percebeu-se que as ações de inclusão à diversidade sexual podem ser identificadas com avanços no que tange à tentativa de romper barreiras enfrentadas pelos profissionais LGBTs, que são estigmatizados por uma sociedade onde ainda prevalecem os padrões heteronormativos.

4.2 A interferência dos estigmas nas ações de inclusão da diversidade sexual nas empresas ou a falta delas, levando em consideração o estigmatizado em condição de desacreditado e desacreditável

Antes de adentrar sobre as interferências dos estigmas, se faz necessário descrever a percepção do estigma por algum dos entrevistados LGBTs, que se confunde com estereótipos e com rotulação, como são colocados pelo E1 (*gay* analista financeiro) e pelo E10 (*gay*, professor). Acreditam que o estigma pode ser quebrado e até mesmo melhorado. Isto vai de encontro com a teoria proposta por Goffman (1963), uma vez que o estigma se refere à marca que o sujeito carrega, um atributo que esta pessoa possui que o caracteriza como tal, por ser LGBT já sofre do estigma que é o processo da estigmatização.

Dessa forma, desenvolveu-se a Figura 1, com o intuito de apresentar a percepção do que os profissionais LGBTs entendem por estigma:

Figura 1 – A percepção dos profissionais LGBTs sobre estigma



Fonte: Elaborada pela autora a partir dos dados da pesquisa.

A partir da Figura 1 nota-se que o estigma é algo negativo que deprecia a identidade do indivíduo marginalizado, conforme apontado por Goffman (1963), que desagua em preconceitos e discriminações (VERSIANI, 2019), e é algo real, inaceitável e que precisa acabar. Estes outros achados acabam indo ao encontro da literatura e ressaltando a necessidade das organizações repensarem as gestões das diversidades, entendendo a diversidade os grupos que detêm menor poder nas relações (GILBERT; STEAD; IVANCEVICH, 1999), como é o caso dos LGBTs.

No ambiente de trabalho dos profissionais entrevistados viu-se que a maioria dos entrevistados não esconde sua orientação sexual, conforme exemplificado pelo E1 (*gay*, analista financeiro):

Direto e reto, falo natural. A empresa que estou atualmente é uma empresa muito aberta a isto, muito aberta não sei, mas aberta a isto, então assim, nunca escondi pausa ... converso abertamente sobre, faço comentários sobre outros meninos (pausa), normal (E1).

Assim como o E1, o E2 (*gay*, cientista de dados); o E3 (*gay*, desenvolvedor de *software*); o E6 (*gay*, líder SAP); o E9 (*gay*, atendente); o E11 (*gay*, assistente de *marketing*); a E12 (lésbica, gerente geral de banco); o E13 (*gay*, gerente administrativo); a E14 (lésbica, supervisora); o E15 (bissexual, analista) também não “escondem” suas orientações sexuais, e levam “numa boa” esta questão, na tentativa de mostrar para as pessoas que ser homossexual, bissexual e transexual é algo natural e “normal”.

Mesmo se assumido no ambiente de trabalho e se sentindo confortável, o entrevistado E6 (*gay*, líder SAP), entende que para grande parte das pessoas a exposição da orientação sexual dentro do ambiente de trabalho assusta muito e traz enormes consequências na vida destes profissionais. Sentem medo de revelar o que realmente são com receio de sofrer retaliações, de não crescer profissionalmente ou mesmo serem demitidos. Esta percepção vai ao encontro da teoria que cita o profissional que esconde sua orientação sexual, ou seja, aqueles que permanecem no “armário” que apresentam baixos níveis psicológicos de satisfação na vida e bem-estar, intensificando os riscos relacionados à saúde, além de despenderem muita energia em atividades focadas em esconder sua homossexualidade, em um esforço de evitar qualquer estigmatização (HEBL; GRIFFITH, 2002).

Para o E11 (*gay*, assistente de *marketing*) sempre foi mais difícil esconder sua orientação sexual, pois ele se considera com trejeitos afeminados, e em um primeiro momento as pessoas “têm certeza” de que ele é *gay*. Logo, de acordo com Goffman (1963), ele está em condição de desacreditado, ou seja, os seus atributos são notórios, percebidos de imediato, sendo difícil esconder sua orientação sexual. Em contrapartida, ele diz que nem sempre foi assim:

Eu nunca nem consegui porque é olhar “pra” mim e falar ‘é *gay*’. Mas quando mais novo, sim. Quando mais novo, no primeiro emprego... a gente sempre tem isso... dezesseis, dezessete anos, a gente sempre tem essa questão de esconder, não só no trabalho, mas no dia a dia, em casa, isso sempre acontece com todo mundo, por mais que “pra” alguns aconteça pouco, eles

se assumam rapidamente, mas sempre tem, a gente sempre precisa esconder um pouco (E11).

Esta fala corrobora com a concepção de Takács (2016), em que os LGBTs em algum momento da vida precisaram ocultar detalhes de sua vida privada para não sofrer preconceitos, discriminações, assédios etc. É comum a invenção de parceiros de sexos diferentes para os colegas de trabalho e evitar mencionar o parceiro quando é do mesmo sexo em documentos oficiais em seu ambiente laboral.

Não é fácil manifestar sua orientação sexual perante a sociedade, mesmo que ela seja bastante definida consigo mesmo, não é fácil demonstrar isto no seu dia a dia, ter “essa orientação sexual bem aceita, assumida “pra” todo mundo, mas não comenta, não conversa sobre isso, pra não ter esse espaço dentro do ambiente de trabalho um pouco prejudicado (...)”, muitas pessoas insistem em dizer que é uma questão de escolha, a orientação sexual. (E11).

Além disso, o fato de em um determinado momento e uma determinada situação E11(*gay*, assistente de *marketing*) não conseguir falar que era *gay* e tentar “esconder” sua orientação sexual, e até mesmo “esconder” a forma como se comportar para não dar “bandeira” no meio social vai ao encontro com o que Goffman (1963) diz sobre a possibilidade de misturar entre estar em condição de desacreditado e desacreditável. Isto acontece porque o processo de estigmatização ocorre de acordo com o ambiente e com o grupo social.

Além daqueles que dizem não esconder a orientação sexual, existe aquele que diz que evita falar sobre isso no trabalho (E4, *gay*, analista) e aqueles que dizem que não é uma questão de esconder, mas de só tornar público para as pessoas mais próximas (E7, bissexual, professor; E8, *gay*, gerente de banco; E15, bissexual, analista). Estas pessoas estão em condição de desacreditável, isto é, o atributo não é imediatamente visível e, por isso, conseguem acobertar o estigma e manipular a identidade, deixando visível somente quando e para quem acharem necessário.

(...) algumas sim, algumas não. Não é uma coisa pública, não tem um diálogo para além do profissional, então nenhum tipo de preferência de nenhuma das outras pessoas também é sabido no geral, mas algumas pessoas que eu tenha um vínculo afetivo, e essas pessoas sabem (E7).

Os entrevistados E7 (bissexual, professor), E8 (*gay*, gerente de banco) e E15 (bissexual, analista), acreditam que tornar público a orientação sexual no trabalho é expor algo que pode impactar de alguma forma a sua carreira, uma vez que a

homossexualidade ainda é vista de forma preconceituosa. Neste contexto, conforme Siqueira e Zauli-Fellows (2006), os LGBTs acabam sendo um dos mais discriminados nas empresas por muitas vezes serem obrigados a esconder ou ocultar suas identidades.

Eu tenho uma preocupação muito grande com a minha carreira, então assim, só da possibilidade disso me atrapalhar de alguma forma eu prefiro não me expor (...) na outra empresa que eu trabalhava a gente viajou pra fora né?, pra fazer uma obra em um outro país, e aí quando foi me buscar, quem me buscou foi meu namorado, e meu chefe “tava” comigo, e aí eu falei que era meu primo, então assim... É umas coisas que você vai inventando e que não faz muito sentido, mas eu tenho esse pesar, esse medo disso influenciar de alguma forma na minha carreira (E8, *gay*, gerente de banco).

Já o E10 (*gay*, professor), trabalha em uma empresa militar e acredita que nunca vai se sentir confortável para falar sobre isto, visto que o ambiente neste tipo de empresa é normalmente homofóbico e preconceituoso.

É uma instituição militar, então eu não faço questão nenhuma de me abrir, de falar sobre minha orientação sexual, porque eu entendo que eles podem ser um pouco mais preconceituosos quanto a isso e eu ainda estou em estágio probatório. Então eu não me sinto à vontade nem um pouco de falar sobre isso com algumas pessoas, principalmente com aqueles militares. (E10).

Outra questão que chamou atenção foi o fato de os entrevistados que preferem não tornar público a orientação sexual acreditarem que a capacidade profissional dos LGBTs está vinculada à orientação sexual. Eles acreditam que há estereótipos que impactam negativamente a carreira quando as pessoas “descobrem” que são *gays*, *lésbicas*, *bissexuais* e, principalmente, *transexuais*.

Na percepção do E7 (*bissexual*, professor) só por ter esta orientação sexual, são julgados como irresponsáveis, promíscuos e “todo contato afetivo que você tem às vezes uma relação de amizade que você vai ter fora do ambiente de trabalho, independentemente do que seja, qualquer tipo de convite é lido como convite sexual”. Para ele, este tipo de comportamento atrapalha o desenvolvimento, a construção de laços afetivos dentro do ambiente de trabalho. Entende também que, por diversas vezes, são rechaçados de várias maneiras, principalmente em ambientes mais conservadores, sendo considerados incapazes, irresponsáveis, ou seja, diminuídos mesmo sem ter nenhum comportamento inadequado.

Vale ressaltar que isto foi percebido por outros entrevistados que não têm receio em esconder a orientação sexual como citado por E6 (*gay*, líder SAP) e E15 (bissexual, analista), porque acreditam que a pessoa não consegue se desenvolver pessoalmente e profissionalmente da mesma forma que uma pessoa hétero. Mesmo que isso já tenha mudado um pouco ainda é uma realidade em muitas organizações. O que para a E12 (lésbica, gerente geral de banco) isso é um absurdo, pois ser um excelente profissional não tem nada a ver com a questão da orientação sexual.

Na visão da E16 (transexual, gerente de produtos), o que está em jogo é sua identidade de gênero e não sua orientação sexual, pelo fato de ser uma mulher trans e gostar de homens.

[...] não é a minha orientação sexual que está em jogo agora né?, porque é mais a minha identidade de gênero, enquanto uma mulher trans né?. Como orientação sexual, minha orientação sexual é heterossexual, sou mulher que gosta de homens. Mas sim, aí com relação a minha identidade de gênero sim, isso é público pra minha empresa (E16).

De acordo com a maioria dos respondentes da pesquisa, os estigmas atribuídos aos LGBTs, promovem a discriminação destes dentro do ambiente laboral, refletida nas oportunidades de crescimento profissional, na perda de produtividade, na perda de liberdade criativa, na incapacidade de produção de maneira adequada na sua totalidade, ou mesmo colocando em xeque o profissionalismo daquele indivíduo. Becker (1963) e Goffman (1963) utilizam a expressão marginalização para remeter ao processo social vivenciado pelos indivíduos, pertencendo ou não a grupos que vivem à margem da sociedade. Isto é, pessoas ou grupos em condições sociais inferiores, “fora do padrão”, como são estes profissionais LGBTs, que não são considerados parte da sociedade, que são estigmatizados.

Para o entrevistado E3 (*gay*, desenvolvedor de *software*) um dos impactos dos estigmas é a perda da produtividade, problemas psicológicos como ansiedade e depressão, pela dificuldade da concentração que esta marca provoca. A teoria diz que uma vez internalizado, o estigma social atribuído aos LGBTs, dá origem ao preconceito sexual com comportamentos discriminatórios direcionados a estes grupos de minorias sexuais. A natureza destas atitudes negativas, bem como sua

intensidade, pode variar, quando comparadas à própria dimensão sexual ou com outras dimensões que estão associadas a preconceito (VILLAR *et al.*, 2018).

(...) o primeiro que é muito óbvio é a perda de produtividade, “né”? (...) Tratar a diversidade a gente sabe que no fundo é algo visando mais produtividade, mais lucro (...) fora isso, problemas psicológicos mesmo, tipo assim ansiedade, depressão, então tudo isso fica ligado, a gente fica oito, nove, dez horas, dependendo do seu trabalho até mais, é ... dentro da empresa. Você não poder ser você mesmo, você ter que ficar pisando em ovos, aquela coisa desconfortável, isso realmente pode ser um foco de ansiedade muito grande e de perda de produtividade, por não se concentrar naquilo que deveria se concentrar de verdade (E3).

A E5 (lésbica, consultora), fala não só desta perda de produtividade e da liberdade de criação, devido a auto preocupação gerada dentro do ambiente de trabalho. Além disto, percebe-se a perda nos relacionamentos interpessoais, criando barreiras e impactando o crescimento profissional dos profissionais LGBTs. A teoria ressalta que a revelação da orientação sexual no ambiente laboral, pode influenciar de forma negativa os relacionamentos funcionário-chefia, e minimizar as possibilidades de promoção e crescimento na carreira (RABELO; NUNES, 2017).

(...), mas sim, esta perda de produtividade, segundo eu, acho que a gente perde um pouco de liberdade diria de liberdade criativa, porque a gente tá tão preocupado em não não mostrar muito, que as vezes a gente até se esconde demais, a gente perde por exemplo, se a gente vai dar uma sugestão sobre um relatório, você evita de dar uma sugestão às vezes, que é muito colorida, uma coisa muito chamativa, assim, você evita, é meio inconsciente, mas você evita. Acho que também, você perde um relacionamento interpessoal na empresa, a partir do momento que você esconde uma parte quem você é tem uma barreira aí para desconectar com as outras pessoas () você corre o risco de ter uma represália, de sua carreira ser estagnada um pouco, dependendo do seu gestor, do seu cliente, então você tem esses problemas (E5).

Em concordância com o entrevistado acima, além da perda da produtividade, aspectos psicológicos foram citados pelo pesquisado E10 (*gay*, professor), como fator de sofrimento dentro da organização. As práticas organizacionais que encurtam a diferença entre homossexuais e heterossexuais estão relacionadas mais fortemente ao clima psicológico positivo do que aquelas práticas que acentuam a diferença e acrescentam que, empresas que incluem “orientação sexual” em seus programas de diversidade, podem ser associadas a clima mais favorável a LGBTs (KOLLEN, 2016). Outros aspectos que foram vislumbrados se referem ao impacto destes estigmas nos aspectos sociais e psicológicos como o desencadeamento de ansiedade, depressão

dos envolvidos, que vai ao encontro da obra de Goffman (1963) que analisa como são formados os estigmas (marca negativa que o sujeito carrega), e como estes estão presentes nas relações sociais, bem como os traços possíveis de comportamentos subjetivos a volta dos “encontros mistos”, que é a maneira que o autor utiliza para se referir às relações intersubjetivas entre os estigmatizados e aqueles considerados “normais”.

Existem empregos tidos como mais afeminados que “aceitam” mais *gays* como a área de enfermagem, conforme citado por E1 (*gay*, analista financeiro), diferentes daqueles que são historicamente e culturalmente reconhecidos como trabalhos masculinos, onde o estigma pode influenciar de maneira mais visível, como no caso do estigma desacreditado, que é o que se percebe de imediato, conforme descrito por Goffman (1963).

E uma coisa é você falar que você é um homem *gay* aí trabalhando no setor de engenharia que é um setor historicamente de homens heteros ou você é um profissional de enfermagem por exemplo. Então eu acho que existe um estigma, eu acho que existe uma consequência, que são discriminações, são formas “da” pessoa não crescer como poderia, eu acredito assim (E1)

Ficou evidente nas falas dos entrevistados que o local e o tipo de trabalho contribuem muito para que eles se sintam “à vontade” em falar sobre sua orientação sexual no trabalho. Isto pode vir ao encontro do que é discutido sobre guetos profissionais, em que há tipos de trabalhos reconhecidamente para homens e outros para mulheres (que seguem os padrões heteronormativos).

Para os profissionais LGBTs entrevistados, a interferência destes estigmas na inclusão da diversidade dentro das organizações é muito maior, quando o estigma é considerado como desacreditado (quando é notório, percebido de imediato) do que quando o estigma é tido como desacreditável (não é percebido de imediato). Em ambas as condições, os estigmatizados são envolvidos numa espécie coletiva da ordem social, sendo percebidos como desqualificadas para utilizar as oportunidades disponíveis para seu crescimento pessoal e, sobretudo, profissional (GOFFMAN, 1963). Nos discursos dos tópicos a seguir, apresenta-se esta distinção.

4.2.1 Parecer homossexual ou revelar a orientação sexual no trabalho e a manipulação da identidade dos profissionais LGBTs.

Para E2 (*gay*, cientista de dados) “Afinal, o que é parecer ser *gay*”? Para E6 (*gay*, líder SAP), parecer *gay*, tem algum problema, é algo ruim? E9 (*gay*, atendente) completa “*Gay* não tem cara, você pode ser *gay* e ser do jeito que você quiser ser”. Foram respostas de alguns dos entrevistados ao serem questionados sobre sua percepção acerca destes estereótipos atrelados aos homossexuais. Estes estereótipos atribuídos aos LGBTs, não são vistos como um elogio. A forma como se apresentam, ou seja, a maneira de se vestir, trejeitos e outras coisas não têm relação com a escolha das pessoas para se relacionarem sexualmente.

Tipo o que é parecer *gay*? É a coisa que eu falei, quanto mais você aproxima da heteronormatividade é que você tem uma passibilidade, mas isto não é uma coisa legal, isto não é um elogio, não é uma coisa a se falar com outra pessoa (E2).

Assim, *gay* não tem cara né?. Porque pode ser a pessoa, o estereótipo hétero né, do jeito que é, mas a orientação sexual não é o que define a pessoa. Eu acho errado essa fala, porque a pessoa pode ser *gay* e ser do jeito que ela quiser, ser afeminado ou não (E9).

Parecer ou não *gay* pode ser discutido sob a ótica de o estigmatizado estar em condição de desacreditado ou desacreditável, uma vez que o atributo pode ser visível imediatamente ou não, interferindo assim nas ações de inclusão da diversidade sexual. Como exemplificado pelo E10 (*gay*, professor) que acredita que quando o profissional LGBT está em condição de desacreditado, ele está mais susceptível a piadas e a comentários ofensivos, qualquer tentativa de discurso ou ações de inclusão podem não ser eficazes. Por isso, a importância da gestão da diversidade e do papel dos profissionais de recursos humanos nas empresas (MACCALI *et al.*, 2015), abrindo espaço para o diálogo, propiciando a tolerância e politização de grupos minoritários (MAGALHÃES; SARAIVA, 2018). O que já foi dito anteriormente e que é perceptível na literatura conforme aponta IRIGARAY (2010), Marco *et al.* (2015), Versiani *et al.* (2019), Souza *et al.* (2020), dentre outros.

Sobre as piadas por “parecer *gay*”, foi algo constantemente falado pelos profissionais LGBTs:

(...) só que a gente acha que são brincadeiras inofensivas, mas no fundo, querendo ou não, acaba machucando, principalmente aquelas pessoas que são mais afeminadas, ou que tem os trejeitos não tão heteronormativas. Então hoje eu não concordo com esse tipo de afirmação, embora no passado eu já tenha reproduzido esse tipo de frase (...), mas só porque ele não fala mais fino, ou porque ele não mexe muito a mão, ou porque ele não rebola, enfim... só porque ele não tem alguns trejeitos, ele é mais homem do que quem é afeminado. (...) piadinhas homofóbicas no ambiente de trabalho acabam excluindo, brincadeiras que aparentemente são inofensivas, por exemplo, ‘nossa, mas você nem parece *gay*! (...) preconceitos mais velados e mais explícitos, eles acabam excluindo as pessoas nas organizações (E10).

Na perspectiva do entrevistado E11 (*gay*, assistente de *marketing*), se disserem a ele que não se parece *gay*, se sente ofendido e diz “então eu vou ter que fazer alguma coisa pra poder ser mais *gay* então”, tudo também vai depender do tom que a pessoa usa, se de deboche ou de seriedade mesmo. Afinal, *gay* não tem tipo físico para se parecer *gay*, completa ele. E para a E15 (bissexual, analista), “é apenas uma opção sexual, eu não estou virando um homem”, e enfatiza que vai continuar sendo mulher, independentemente de ser vaidosa ou não.

Para E3 (*gay*, desenvolvedor de *software*) e E8 (*gay*, gerente de banco), quando se trata do preconceito vivenciado por estes profissionais LGBTs, o preconceito atribuído aos mais afeminados ocorre dentro do próprio grupo LGBT, de, por exemplo, evitar de conviver com *gays* mais afeminados, conforme podemos constatar.

No próprio meio LGBT tem machismo né? e em geral o *gay* não afeminado ele acaba sendo mais valorizado de alguma forma, como se fosse menos *gay*. Eu vou ser sincero com você, eu não acho tão horrível quando falam isso não. Não deveria ser um elogio, mas sendo sincero com você, pela sociedade que a gente tem, a gente fica meio ah... não sei. Eu trabalho pra não ter esse pensamento, mas sendo bem sincero pra você não é uma coisa que me ofende não. Eu trabalho no sentido de que eu sei que é errado, eu sei que é machismo e tal, mas não me ofende muito não (E8).

São muitas as formas de preconceito vividas pelos profissionais LGBTs dentro das organizações, acompanhado de uma dificuldade histórica conforme descrito por E1 (*gay*, analista financeiro). Para E13 (*gay*, gerente administrativo) existem brincadeiras infelizes principalmente quando se está com uma pessoa muito heteronormativa. A tentativa de inferiorização destes, tanto intelectual como profissionalmente, ou seja, é um preconceito de ter um “olhar diferente” para estes profissionais. Isto vai ao encontro dos estudos de Versiani *et al.* (2019), ao afirmarem que os LGBTs

estigmatizados se utilizam do humor, levando na brincadeira ou por meio de deslizes intencionais, como maneira estratégica de “tampar um pouco a fumaça” em circunstâncias tensas ou conflituosas, como piadas e brincadeiras sofridas no ambiente de trabalho.

É por estes motivos que, quando o estigmatizado está em condição de desacreditável, ele consegue manipular sua identidade, escondendo ou acobertando o seu estigma, para que o “normal” não tenha conhecimento do seu atributo depreciativo, não precisando lidar com as piadas e brincadeiras no ambiente de trabalho.

Os profissionais LGBTs ao serem indagados se já sofreram, presenciaram ou ficaram sabendo de pessoas dentro de suas organizações, de situações de preconceitos ou de exclusão, os profissionais entrevistados na maioria deles, disseram que não sofreram, não presenciaram ou ficaram sabendo. Foram citadas ocorrências em relação ao emprego anterior como dito por E2 (*gay*, cientista de dados), de situações de presença de piadinhas homofóbicas de forma velada ou não, citado também pelo participante da pesquisa E10 (*gay*, professor) que já foi também constrangido por piadas homofóbicas.

Estes dados são corroborados nos estudos de Marco *et al.* (2015), onde relatam que no contexto brasileiro, brincadeiras maldosas, homofobia, intolerância e até violência física estão ainda muito presentes na existência dos LGBT, tanto na vida social, como no ambiente de trabalho. A discriminação baseada na orientação sexual é muito habitual no ambiente de trabalho (MARCO *et al.*, 2015).

Isto foi em outra empresa tipo, como eu trabalho na área de tecnologia todo mundo que é *gay* necessariamente tem que ser *designer*... é ... e isto vira piadinha..., aí você passa ... ah! “é o *designer*” ... quando as pessoas começam a falar, mas é uma forma de falar é o veadinho de uma forma velada. Tem estes casos de homofobia mais velada, assim, eu enxergo algumas coisas, uma pessoa ou outra faz uma piadinha, faz uma coisa, fala que a pessoa é diferente, não é uma coisa propriamente dita, escancarada (E2).

Já fui constrangido por piadinhas homofóbicas, já fui constrangido por ‘ah, gayzinho, bichinha’, que a gente sabe que a entonação pode afetar, pode ser prejudicial “pra” gente né. Então... não sofri uma discriminação de ser mandado embora por ser *gay*, mas já escutei piadinhas que me constrangeu em determinados momentos (E10).

O E10 (*gay*, professor), ao mesmo tempo em que afirma ter sido constrangido por piadas homofóbicas, pontua que no passado ele não passava por isto, pois tentava apresentar um padrão mais heteronormativo. Aqui se registra mais um exemplo da manipulação da identidade proposta por Goffman (1963), onde o estigmatizado precisa transitar entre a condição de desacreditável e desacreditado. À medida que o estigmatizado deixa transparecer seu atributo negativo ao outro, seja por meio da comunicação falada ou comportamental, as relações se modificam e isso acarreta ao estigmatizado a discriminação e o preconceito, ainda que de maneira velada.

No emprego atual da E12 (lésbica, gerente geral de banco), citou o caso de uma pessoa não conseguia ficar no emprego e saiu, pois, se encontrava em condição de desacreditado (que é o estigma notório) de acordo com Goffman (1963), que são os profissionais mais estigmatizados.

Ele até não aguentou, ele saiu do banco. Ele... era muito essa questão do estereótipo que a gente tá falando, ele era muito fechadíssimo, como a gente fala assim, ele era muito *gay* né?, e gravata cor de rosa, ele passava até brilho na boca, passava esmalte... esmalte assim, clarinho, tipo rosinha, não era nem base, né... e o pessoal falava, pessoal “chacotava” mesmo né?... camisa cor de rosa, gravata cor de rosa, todo “combinadinho”, cabelo penteadinho... então ele não aguentou, ele saiu do banco. (...) então ele acabou saindo mesmo do banco e montou o salão “pra” ele. Mas é bonito, lindo, mas ele sofreu muito nessa época. (...) piadinha sempre tem né? Piadinhas não tem jeito, sempre tem. Às vezes não comigo diretamente, mas a gente sabe que rola né?. Porque assim, independente da minha opção, eu sempre fui muito firme (...) até porque, eu criei meu filho sozinha né? então eu tinha que ser muito forte na minha vida (...) teve um que falou assim “ela bate o pau na mesa”, ó pra você ver como é a brincadeira “né”? Aí eu falei ‘não, eu bato a mão na mesa’ – e eu vou de unha vermelha – e eu falo “ó”, bato mesmo a mão na mesa, e fecho negócio, mais que “ocês” ... aí a gente leva né? nesse lado (E12).

A entrevistada E5 (lésbica, consultora), também contou um outro caso em que viu em uma rede social, uma profissional LGBT demitida quando seu gestor descobriu sua orientação sexual. Era negados a ela trabalhos importantes, negava-se a ela o crescimento na carreira. Acabou tendo que pedir para sair da empresa que trabalhava.

(...) eu vi no *LinkedIn* de uma menina falando de uma outra empresa, que ela foi mandada embora porque o gerente dela, descobriu, é o que eu estava falando ... ela pegou um gerente de cabeça fechada, aí ele descobriu, aí ele negava todas as promoções, negava trabalhos mais importantes para ela, ela acabou tendo que pedir para sair, porque não tinha carreira ali mais (E5)

O entrevistado E11 (*gay*, assistente de *marketing*), entende que este tipo de situações constrangedoras de preconceito e discriminação não são situações muito sofridas para ele, por não dar importância ou se posicionar diante de certas situações, e tem uma autoafirmação bem sólida, mas para Goffman (1963) a pessoa que sofre do estigma vai carregar isto para sempre, nunca vai estar cem por cento tranquilo.

(...) toda empresa tem, vai ter um outro que vai torcer o nariz, que vai falar "ai" eu não quero trabalhar com ele porque ele é *gay*, porque é veado, porque aquilo outro (pausa). Com certeza dentro da minha empresa tem também, só que pelo fato de eu me fazer presente, pelo fato de eu colocar a minha opinião sempre a frente, isso acaba não me afetando porque às vezes eu nem percebo o nariz que ele tá torcendo pra mim, ou se eu percebo o nariz que ele tá torcendo pra mim eu relevo, pra mim não importa, e eu passo por cima (...) por eu ter a minha autoafirmação bem forte, e de certa forma a minha autoestima um pouco alta, algumas coisas eu não percebo. Então alguns tipos de exclusão, de alguns tipos, algumas pessoas... porque o modo de vida daquela pessoa, o modo de pensar, o modo de falar daquela pessoa é tão contrário ao meu, é tão diferente do meu, que aquela pessoa se torna insignificante, ela acaba se tornando indiferente pra mim, então se vier algum tipo de exclusão, algum tipo de preconceito dessa pessoa eu acabo não percebendo (E11).

Situações que levam ao sentimento de exclusão foram mencionadas pelo entrevistado E6 (*gay*, líder SAP). Afirma que a equipe no seu ambiente de trabalho era formada na maioria por homens héteros que o excluía de *happy hour* por exemplo, porque os temas abordados eram sobre futebol, e ele particularmente não tinha afinidade alguma com este tema.

(...) eu estava trabalhando numa equipe onde eu tinha uma maioria, "majoritária" de homens héteros. Onde os assuntos e temas abordados era futebol, é que eu não tenho muito entrosamento, né? Até porque existe muito LGBT que joga futebol e é muito bom, mas eu, particularmente não. Então assim, eu não tinha tanto contato, então eles sempre gostavam de reunir a galera toda do serviço numa sexta, num *happy hour*, e raramente eles me chamavam (E6).

Para os respondentes E2 (*gay*, cientista de dados), E3 (*gay*, desenvolvedor de *software*) e E4 (*gay*, analista), as consequências são mais severas, conforme apontado por Goffman (1963), quando o estigma do indivíduo é notório, o que o autor atribui à condição de desacreditado, ou seja, é percebido imediatamente, colocando em risco as oportunidades de crescimento, a questão da empregabilidade, oportunidade de assumir cargos de liderança, não dar conta do trabalho em si e por consequência, a renda comprometida.

... na hora de ser promovido ou de alguma coisa, eu não acho que as oportunidades de subir são iguais, principalmente se você for um homossexual menos heteronormativo, eu acho que você tem muito mais estigmas e muito mais barreiras para quebrar no seu trabalho, você tem que provar muito mais o seu valor para ter alguma coisa (...) primeiro a oportunidade de empregabilidade né? porque como eu já falei se você é uma pessoa menos heteronormativa é se você tiver por exemplo um cabelo azul, rosa, não é todo segmento de empresa que iria te contratar (...) então primeiro, a gente olha a inserção no mercado de trabalho, já é um grande problema, aí tem toda esta questão de subir, o que que vai fazer, e até questões salariais, porque se a gente tem menos oportunidades de subir, acaba que nossa renda é mais comprometida (...) (E2).

(...) se chega alguém lá muito estereotipado, o pessoal vai ter uma resistência muito grande, assim como por exemplo uma pessoa tatuada talvez no pescoço, vai ter resistência para o cargo x. A gente precisa realmente desconstruir isso (E3).

(...) perda de oportunidade, muitas das vezes, por que igual este exemplo que eu dei, né? De a gente às vezes não ser tão próximo de algumas pessoas da equipe, a gente perde a oportunidade de desenvolver muitas vezes, né? Porque às vezes um trabalho que seria ser feito em equipe, ali junto com a gente, a pessoa não sente à vontade de conversar, porque não sabe nem como lidar, então a gente perde a oportunidade de crescer ali, e também com este crescimento menor a gente acaba sendo menos considerado para às vezes assumir um cargo de liderança, né? principalmente se for uma liderança mais estratégica (E4).

O entrevistado E9 (*gay*, atendente), sentiu na pele o preconceito ao ser considerado incapaz em relação a executar um trabalho muito pesado, apenas pela sua condição de desacreditado, conforme descrito por Goffman (1963).

(...) eu já sofri preconceito por ser *gay* e afeminado né? Que eles já olham assim 'ah, não vai dar conta do serviço' ou eles jogam algum tipo de discriminação também. Teve até uma entrevista que eu fui, acho que foi pra loja xxxx, na época – tem muitos anos – era pra trabalhar no estoque, e a entrevistadora ela... eu senti que ela "tava" com certo preconceito, e ela perguntava sempre se eu ia dar conta do serviço, que era muito pesado (...) (E9).

Os entrevistados E8 (*gay*, gerente de banco) e E12 (*lésbica*, gerente geral de banco), entendem que a forma de se apresentar, ou seja, se o profissional está na condição de desacreditado (notório), faz toda a diferença na sua contratação.

(...) Com certeza impacta, se a pessoa... Eu acho que é mais uma vez o machismo "né"? Que acha que "ah" ... se é afeminado aí "tá" mais pro feminino ali, aí já um machismo de achar que mulher às vezes não vai ser capaz de lidar com alguma coisa, mais, enfim... Eu acho que impacta negativamente quando a pessoa é afeminada, comparada ao não afeminado (E8).

(...) uma entrevista de emprego, por exemplo, chega um rapaz que é totalmente assim... que ele é travesti, vamos colocar dessa forma... ou então

uma menina que é totalmente masculinizada... Claro que vai ter... Seria, como que eu falo... Claro que vai ter um preconceito sim pra inserir essa pessoa dentro da empresa, né? (E12).

Pessoas que são mais efeminadas em ambientes cujo machismo é predominante, em que a orientação sexual é considerada fator de contratação, o impacto é mais negativo ainda na vida destas pessoas. Pessoas trans foram citadas pelos respondentes E6 (*gay*, líder SAP), E13 (*gay*, gerente administrativo) e E16 (transexual, gerente de produtos), que entendem que sofrem mais dificuldades em seu ambiente de trabalho. Para Souza *et al.* (2020), o avaliador de funcionários para ingressar em uma organização pode influenciar, impedindo a contratação deste público, dependendo dos preconceitos que carrega ou mesmo por apenas estar acatando ordens, visto que algumas organizações não desejam que sua marca e sua empresa se vinculem à imagem de uma pessoa LGBT.

(...) um pouquinho mais afeminado, assim, com uma voz diferente, com o que eles acham diferentes, “né”? O jeito de vestir, pessoas travestis e transexuais que não são cis gêneros, que geralmente ficam exposto é ... na maior parte das vezes o visual? Eles tendem a ter um preconceito, “né”? (E6)

(...) eu ainda vejo que pessoas que são muito afeminadas, transexuais, travestis mesmo né, esse público específico ele sofre ainda um impacto maior. Então a sociedade pra eles, tanto o mercado de trabalho, quanto tudo é mais difícil (...) (E13).

Eu acho que se um homem *gay* branco, que não é afeminado, ele tá competindo numa vaga de emprego com uma mulher trans, ou com um homem *gay* preto afeminado, estão no mesmo posto diante de uma empresa que discrimina né, que considera isso como fator de contratação, é fato que o homem *gay* branco é o que vai conseguir essa vaga. Então eu acho que têm esses termômetros até na hora da empresa decidir ou não contratar uma pessoa LGBT. (E16).

Nestas falas pode-se perceber que a forma de se vestir, de se comportar, de se comunicar dos profissionais LBGTs interfere diretamente na inserção destes no mercado de trabalho, principalmente se tiverem um comportamento mais afeminado e estiver disputando um tipo de trabalho reconhecido historicamente como masculino.

Na fala do E16 (transexual, gerente de produtos), é possível notar os diferentes níveis de estigmas existentes quanto à inserção e inclusão da diversidade sexual. Por exemplo, se o transexual for negro será mais estigmatizado e sofrerá mais preconceitos e discriminações do que o transexual branco. Este é um dado importante e as organizações precisam estar atentas no momento de desenvolver suas ações de

inclusão, propiciando que toda e qualquer diversidade deva participar de forma igualitária das promoções de cargos ofertados pela empresa. (CORRTEZ et al., 2019).

Quanto a parecer *gay* no ambiente de trabalho, ou seja, o indivíduo descrito como desacreditado, percebe-se alguma evolução nesse sentido, como descrito por E4 (*gay*, analista), conforme citado por Goffman (1963). Esta mudança percebida ocorre a passos lentos, por mais que as organizações venham se esforçando para que essas mudanças se tornem mais efetivas.

(...), ainda existe muito a questão da aparência, “né”? Por mais que as empresas tenham tentado se livrar disto, a gente vê que isso de fato é ... existe. Quando eu entrei eles me falaram primeiramente, nossa se realmente fosse alguns meses atrás, você não entrava não. Porque mudou isto tem dois anos. Porque mudou tem pouco tempo. (rindo) ... tipo o pessoal mais jeitosinho assim, não costumava entrar não. (E4).

Em contrapartida, mesmo com alguns avanços na empresa do E2 (*gay*, cientista de dados) ele diz que para o *gay* ser aceito é preciso estar nos moldes do comportamento heteronormativo:

Eu acredito eles aceitam, criam programas de diversidade, mas desde que você esteja naquela caixinha heteronormativa, então a gente quer incluir LGBTs, eu posso ter, posso ser *gay*, posso levar meu namorado, mas eu não posso ser um LGBT extremamente afeminado (E2)

Outro ponto levantado pelos entrevistados é parecer ou não *gay* faz ser mais ou menos capacitado. O E10 (*gay*, professor) cita um profissional LGBT muito competente, excelente profissional, que foi discriminado várias vezes, perdendo oportunidade de trabalho pelo fato de ter revelado que era *gay*:

Eu morei por um tempo, durante um tempo, com um rapaz que ele fazia Engenharia de Minas, e ele era muito competente, muito inteligente, e ele passava por várias discriminações no ambiente de trabalho, nos processos seletivos, por ele ser mais afeminado realmente (E10).

Na mesma linha, a E14 (lésbica, supervisora), cita um amigo que é um profissional exemplar, mas diz que, por ser muito afeminado, também foi prejudicado. Muitas vezes é necessário que ele manipule sua identidade para conseguir emprego ou se manter nele.

Eu tenho um amigo que ele é homossexual também, excelente profissional, um excelente profissional, mas ele é muito afeminado. Então assim, é muito

difícil pra ele conseguir emprego, e ele é muito bom profissional, muito bom. Então assim, às vezes ele tem que mudar o jeito dele, deixar de ser ele, pra ele poder conseguir um emprego. O impacto é muito grande (E14).

Quando o LGBT se apresenta na circunstância em que o estigma não é visível, o desacreditável pode inicialmente, ter uma relação dentro da regularidade, até o momento em que o estigma fique visível para o outro. Neste instante, estereótipos são acentuados e se instala uma relação de insegurança, na interação social (GOFFMAN, 1963), muitas vezes estes profissionais se sentem forçados a manipular sua identidade dentro do ambiente de trabalho, “a não ser que você seja completamente heteronormativo, por que aí isso para de ser uma questão, porque você esconde sua orientação sexual no trabalho” diz o E2 (gay, cientista de dados).

Ao ter que esconder a orientação sexual, os LGBTs acabam silenciando, mentindo, trazendo insegurança, e o pesquisado E1 (gay, analista financeiro) diz que em ambientes de empresas mais tradicionais e familiares não se sentia confortável em revelar sua orientação sexual, e o E3 (gay, desenvolvedor de *software*) por medo do ambiente homofóbico em sua família, teve que silenciar.

Eu já tive que silenciar, eu tive uma experiência em uma empresa que eu fiquei só dois meses e porque realmente eu não me identifiquei com a cultura da empresa, é uma empresa familiar, muito tradicional, é ... que eu não me senti confortável tocar no assunto. Então eu não negava porque não foi me perguntado também, mas eu silenciava. (E1).

Para o E4 (gay, analista), em ambientes homofóbicos, machistas e de empresas do ramo de engenharia, que é um ambiente mais heteronormativo, é mais comum esta manipulação da identidade ou mesmo o silenciamento dela, conforme também citado pelos entrevistados E9 (gay, atendente) e E10 (gay, professor). Para Goffman (1963), o estigmatizado ele é ou não é. Ele está em condição de desacreditado ou desacreditável, e isto pode mudar, no momento em que se relaciona com o meio, ele sofre influências para que esteja em condições de desacreditado ou desacreditável. Esta interação vai fazer com que ele mude ou não a sua condição, ou seja, manipule a sua identidade.

Quando eu trabalhava no setor da engenharia mesmo, né? Que eu fiz estágio em uma empresa, era um público que era voltado para engenharia, e ouvia claramente que não tinha espaço ali, para eu falar nada (...) Lá eu evitei super comentar sobre ... eu não falava nada não. Eu ficava na minha. (E4).

(...) eu trabalhei uma vez numa seguradora, lá no centro, e lá os donos eram muito machistas né?, e assim, a gente não podia falar abertamente do assunto que tinha todo esse estigma e tudo mais. Então eu tive que esconder sim (E9).

Diversas vezes. Principalmente em ambientes em que eu não me sentia confortável, ou em ambientes que eu via que tinha piadinha machista, piadinha homofóbica, ou que eu poderia sofrer alguma retaliação, então eu já escondi sim minha orientação sexual. Então existe isso né?, de *gays*, por exemplo, que tão mais dentro do padrão que é consideravelmente mais aceito dentro da sociedade, que são mais heteronormativos, ou que escondem a sua homossexualidade, e isso favorece a permanência dele nas organizações. (E10).

Na percepção dos profissionais LGBTs E8 (*gay*, gerente de banco) e E12 (lésbica, gerente geral de banco), percebe-se que é comum a manipulação da identidade sexual. Estes dois respondentes da pesquisa, que são da mesma área, têm esta percepção.

A gente fica mais fechado também, por exemplo, essa questão de sei lá... ah, vai ter um jantar na casa de um chefe, casais heterossexuais levariam o esposo ou sei lá, nesse caso eu não levo assim, vai só eu e se me perguntam eu falo 'não, solteiro, moro sozinho', quando na verdade eu moro com meu namorado. Então assim, a gente tem que ficar criando caminhos pra não ter que ser confrontado com isso e acaba mentindo de alguma forma, se escondendo de alguma forma. Então assim, traz insegurança, traz uma dorzinha de cabeça né, que você tem que ficar pensando em como fugir desse tipo de situação (E8).

(...) falam assim 'nossa senhora uma gerente mulher que vai assumir a agência'. Segundo 'nossa'... eles falam assim né?, segundo 'nossa, além de mulher é sapatão', né?, tem essa palavra que eu acho horrível, não gosto mesmo, ela é bem grosseira né?. E a questão do meu filho que foi comigo né, escola, imagina... "alá" a mãe do Pedro é gerente do banco, é sapatão', "né?", então assim... eu tive que tipo esconder mesmo(...) (E12).

Outras questões que interferem na ocultação da orientação sexual acontecem em situações de donos de empresa que são evangélicos e preconceituosos como no relato da E14 (lésbica, supervisora), e também onde na gestão da empresa, existem pessoas que entendem que a orientação sexual é uma fase, cobrando uma mudança de comportamento do profissional. Com isto a E15 (bissexual, analista) escondia sua orientação sexual, com medo de retaliações.

(...) a dona da escola é evangélica né?, é uma pastora evangélica e ela tinha muito preconceito assim né?. Ela não falava, ela falava que não tinha, mas você via o preconceito nela, no jeito de falar, nas coisas que né?... Então assim, não só com a orientação sexual, mas com religião também (...) Então assim, eles têm muito preconceito sabe, muito preconceito, muito (E14).

(...) eu senti muita dificuldade em expor no trabalho por ser uma empresa familiar, e uma empresa muito de cabeça fechada (...) quanto essas questões, apesar de eu ter uma amizade também muito grande com o dono da empresa, ele era uma pessoa extremamente preconceituosa (...) e até hoje ele me fala 'você vai parar de ficar com mulher? Que isso aí é fase'. Então assim, nessa época eu sofria muito porque eu achava que se eu falasse eu sofreria penalidades, perseguição dentro da empresa, em questões profissionais (E15).

O entrevistado E2 (*gay*, cientista de dados) se encaixa no padrão heteronormativo da empresa formal em que trabalha, mas entende que uma pessoa que seja também homossexual e seu estigma seja mais notório, na condição de desacreditado, conforme dito por Goffman (1963), não teria a mesma oportunidade.

Eu trabalho em uma empresa extremamente formal, então eu me encaixo no padrão, eu consigo fazer isto, mas eu enxergo que outra pessoa tão qualificada como, não entraria naquele ambiente de trabalho por questões de aparência e pode ser que estas questões de aparência possam estar ligadas a questões de gênero. Eu não enxergo nenhuma pessoa em meu ambiente de trabalho, uma pessoa trans ou uma pessoa travesti, não enxergo um homem trans trabalhando ali, porque manter esta aparência heteronormativa é importante ... (E2).

Na percepção do entrevistado E4 (*gay*, analista), ter uma postura mais masculina, ser mais contido, resulta uma aceitação melhor dentro do ambiente de trabalho. A importância da manipulação da imagem nestes ambientes para melhor aceitação foi mencionada pelo E9 (*gay*, atendente), e, se encaixar no padrão da heteronormatividade e ser mais discreto, influencia diretamente as oportunidades dentro das organizações como mostrado por E10 (*gay*, professor).

(...) tipo assim, ninguém tem dúvida e aquelas pessoas que são mais contidas, às vezes só ali, realmente o chefe e os colegas de trabalho mais próximos que acabam sabendo, por esta questão de comentário e tudo né? É, mas ninguém mais sabe, então esta questão deste estigma, perde né? Então eu acredito que sim né, faz esta diferença sim. (E4)

em relação a alguém que não é afeminado. Ele vai ter que (pausa) em algumas empresas "né"? que esconder isso, se a empresa não aceitar (...) (E9).

O que favorece a inclusão é quando o *gay*, por exemplo, se comporta de uma forma mais heteronormativa pra ser aceito pela empresa (E10).

A respondente E12 (lésbica, gerente geral de banco) acredita que, se tivesse aparência masculinizada, não teria ascensão profissional conforme vivenciado por ela, por se encaixar nos padrões heteronormativos. Por conta disto, é dificultada a inclusão do estigmatizado na sociedade, especialmente por dispor de atributos dissemelhantes

às pessoas que vivem nos padrões impostos pela sociedade, que são os tidos como “normais” (GOFFMAN, 1963).

Eu vou te falar uma coisa, eu não acredito que se eu fosse uma mulher masculinizada eu conseguiria chegar na quarta agência que eu peguei – peguei pequeno porte, médio porte, até mega porte (pausa) sabe como assim... não tem como. Eu, as pessoas sabem, mas eu tenho uma postura assim de firmeza, ao mesmo tempo eu não sou masculinizada né, enfim, é isso (E12).

Diante do que foi exposto observa-se que parecer homossexual e revelar a orientação sexual traz angústias para alguns profissionais LGBTs, enquanto outros tentam entender isto como algo natural, mesmo percebendo que não ser natural para a sociedade. A manipulação da identidade é algo que está presente no cotidiano dos profissionais LGBTs mesmo que de maneira inconsciente, pois em algum momento eles irão se deparar com situações ou pessoas em que preferem “esconder” ou “acobertar” informações sobre sua orientação sexual para evitar passar pelo processo de estigmatização, mesmo aqueles que estão em condição de desacreditável.

4.3 Ações de inclusão da diversidade sexual importantes no ambiente de trabalho

Todos os participantes da pesquisa percebem a importância das ações de inclusão da diversidade sexual dentro do ambiente das empresas em que trabalham. As organizações precisam se preparar para lidar com as diversidades, sendo capazes de reconsiderar condutas organizacionais, inclusive propor códigos de ética com o objetivo de criar uma cultura organizacional aberta para a diversificação da força de trabalho, compreendendo a inclusão do público LGBT (MOURA; NASCIMENTO, 2020). A seguir descreve-se a importância do discurso e da prática dentro das organizações, abordando temas como conscientização, o respeito e a punição, que emergiram dos dados coletados no presente estudo.

4.3.1 Por que é importante falar e agir sobre isso?

A entrevistada E8 (gerente de banco) aponta que ações de conscientização deveriam existir dentro das organizações, para prevenir e impedir qualquer tipo de brincadeira homofóbica. Isto representaria, na sua visão, um importante começo. Neste contexto,

os profissionais LGBT têm dificuldade em pleitear seus direitos igualitários, por conta do preconceito que os colocam em posições diferentes, sendo uma constante as atitudes homofóbicas nas empresas (BADGETT, 1997).

eu acho que seria interessante ter pelo menos um pontapé inicial ali de conscientização, e de conversar e de cortar qualquer tipo de brincadeira homofóbica, é nesse sentido (E8).

Em concordância com E8 (*gay*, gerente de banco), o profissional E10 (*gay*, professor) entende que as organizações deveriam sair do discurso e promover mais políticas e práticas no cotidiano das empresas e “aquelas que não se pronunciam deveriam, inicialmente, ter um discurso a favor da inclusão e da diversidade nas organizações”. Na percepção do entrevistado E3 (*gay*, desenvolvedor de *software*), é importante trazer para o dia a dia das empresas a diversidade sexual, não só pensando nos ganhos em relação às empresas de produtividade e lucratividade, pois segundo ele, pessoas motivadas produzem mais, como também pensando na satisfação dos indivíduos. O ganho é recíproco. Segundo Santos; Santana e Arruda (2018), a inclusão da diversidade ocorre para que as organizações se tornem mais inovadoras, preparadas para produzir bens úteis e ao mesmo tempo, manter seus colaboradores incluídos, motivados e realizados. Neste âmbito, os profissionais LGBT têm dificuldade em pleitear seus direitos igualitários, por conta do preconceito que os colocam em posições diferentes, sendo uma constante as atitudes homofóbicas nas empresas (BADGETT, 1997).

Então, é ... a gente realmente trazer isso para o dia a dia, pensando no bem-estar das pessoas e naturalmente pensando no aumento do desempenho ... que as pessoas felizes produzem mais, as empresas lucram mais, tipo assim, é um ganha, ganha, tremendo (E3).

Outro ponto ressaltado pelo entrevistado E4 (*gay*, analista), é como a inclusão em ambiente diverso faz com que as pessoas tenham maior liberdade de se expressar, contribuindo com ideias importantes com grande proveito para a organização. Entende também que este ambiente incluso, ativa a mente das pessoas para o surgimento de novas ideias, o que muitas vezes não ocorre, por conta deste meio não ser acolhedor.

(...) lá eu sentia muito mais liberdade para dar opiniões, muito mais liberdade para levar as coisas conforme eu achava que deveria ser ... sabe? E assim,

eu acho que isto faz muito bem para a empresa, porque às vezes muitas ideias, elas ficam presas porque a pessoa não sente liberdade... se eu falar isto será que vão desconfiar de alguma coisa? Será que alguém vai pensar alguma coisa, né? Quando a gente está em um ambiente que a gente é muito, muito liberto, aquilo até acho que ativa mais a mente, para você pensar coisas mais fora da caixa, mais expansiva, sabe? (E4)

Outro aspecto relevante, conforme relatado pelos profissionais E5 (lésbica, consultora), se refere a esta inclusão da diversidade sexual deve ser tratada de maneira natural, desde os cargos mais altos da pirâmide até com os demais colegas de trabalho, para que a disseminação desta cultura ocorra de maneira geral, e eles se sintam à vontade para conversar inclusive sobre assuntos de cunho sexual, e que este diálogo ocorra entre todos os níveis hierárquicos. Esta percepção vai ao encontro do estudo de Takács (2016), que mostra que no ambiente de trabalho do LGBT, semelhante ao resto da sociedade, assuntos privados de questões relacionadas à orientação sexual e a identidade de gênero, podem aparecer nas discussões diárias. LGBTs relatam que entre eles estão assuntos de relacionamento, programas de lazer, programas de final de semana ou mesmo sexo (TAKÁCS, 2016).

(...) de sentar para tomar café no meio da cafeteria e falar dos *boys* que saímos no final de semana, então vou te arrumar assim, um “contatinho” completamente assim natural, não vou falar normal, porque eu odeio falar normal, que é normal, mas completamente natural. Isso se via disseminado por toda a empresa. Seria inclusive, para você ver, seria da gerente sentar com todo mundo e falar: nossa, realmente você está precisando de uma namorada, vamos ver aqui, vamos ver aqui se a gente tem alguém (...). É um gerente sentando na mesa, é o presidente da empresa sentando no refeitório com todo mundo e ouvindo as conversas, vida que segue ... sem nenhuma represália... (E 5).

Foi citado também pelo entrevistado E7 (bissexual, professor), que quando o problema é a própria liderança, torna-se difícil resolver, pois não há a quem recorrer. É importante tornar o ambiente propenso à abertura de diálogo, principalmente para as pessoas mais fechadas e levar justiça às situações de preconceito.

Para o entrevistado E9 (*gay*, atendente), as práticas de inclusão da diversidade são essenciais, para que os LGBTs encontrem oportunidades de trabalho e não se direcionem para a prostituição ou outras profissões de risco, o que é comum nesta classe minoritária.

Olha, eu acho que essas práticas elas são “fundamental” porque muitas, a classe né LGBTQIA+ em si, como eu já havia falado no início, a questão do

gay afeminado que tá diferente, que tá ali botando a cara pra bater, às vezes ele não tem oportunidade, então se encontra talvez na prostituição ou então em outras profissões de risco maior né? (...) A gente também pode mais, a gente pode ser o que a gente quiser, “né”? (E9).

Para o entrevistado E2 (*gay*, cientista de dados), a importância de se ter ações prematuras de inclusão da diversidade nas práticas do processo de contratação é relevante, pois, segundo ele, jamais trabalharia em uma empresa onde não pudesse ser o que ele é, falar sobre si e acrescenta: “Se eu chegasse em uma festa no final de ano, que eu não pudesse levar o meu namorado, mas todo mundo que fosse hétero pudesse (...) então eu não sujeitaria este tipo de trabalho.”

4.3.2 Quais as ações deveriam existir?

Na percepção do entrevistado E2 (*gay*, cientista de dados), o ambiente de trabalho é reflexo de uma sociedade extremamente homofóbica onde as pessoas vão pensar e agir da mesma forma, caso não exista ações de conscientização e práticas como palestras, roda de conversas e explicações para mudar, não só a mentalidade dos indivíduos, como também a cultura da empresa, preparando as pessoas para que a inclusão naquele ambiente seja realmente efetiva. Afinal, colocar em prática o discurso sobre inclusão ou não inclusão da diversidade no ambiente de trabalho é algo complexo e desafiador. Escrever políticas é fácil, o difícil é fazê-las funcionar e entranhá-las na cultura de uma organização (COSTA, 2014).

Puro reflexo de uma sociedade extremamente homofóbica, as pessoas em um local de trabalho também vão ser, se não tiver alguma coisa (pausa) para mudar mesmo a mentalidade ali, fazer, explicar, palestra, trazer pessoas para conversar, rodas de conversas, enfim, algumas coisas deste tipo. É exatamente isto, mais uma questão de mudança de cultura do que simplesmente fazer ações afirmativas e colocarem pessoas LGBTQs (ênfatisando) ali dentro para trabalhar. É mais preparar, tipo, mais preparar as pessoas no local de trabalho para aceitarem a diversidade (E2).

No que se refere à conscientização dentro do ambiente de trabalho, além da importância da própria politização como citado por E8 (*gay*, gerente de banco), da relevância dos debates sobre o tema como relatado pelo E9 (*gay*, atendente), a entrevistada E15 (bissexual, analista), cita a relevância das palestras, da reestruturação do RH direcionando ações sobre inclusão e em concordância com E2

(gay, cientista de dados), enfatiza que o cerne da questão é mesmo conseguir a mudança da cultura da empresa.

(...) acho que essa é a primeira coisa, então isso vai muito da cultura, de conhecimento, de palestras, de várias coisas dentro da empresa, de reestruturação da parte de recursos humanos direcionado a essas coisas... e é todo um envolvimento ali né, eu acho que o principal é a cultura da empresa, e principalmente disseminar isso pra que seja visto né da forma que deve ser visto, porque não adianta conversar e fazer uma brincadeirinha igual eu falei, não adianta no outro dia contratar uma pessoa, por exemplo, transexual e começar a olhar ela com um olhar diferente. Então são várias ações dentro da empresa “pra” poder acolher esses tipos de pessoa e isso não ter um olhar diferente dentro da empresa. Mas o que eu mais vejo é a cultura, é conseguir mudar a cultura da empresa (E15).

Concordando com a E15 (bissexual, analista), a entrevistada E16 (transexual, gerente de produtos), percebe que a relação com a cultura é fato, mas entende que é um desafio pois não acontece de imediato, é de forma gradativa. Enfatiza que essa transformação só é possível se a alta gestão da empresa estiver envolvida e alinhada aos demais funcionários nesta causa. Neste contexto, entende-se que a gestão da diversidade juntamente com uma liderança carismática, influenciam positivamente o desempenho e a inovação dentro das organizações (ADIGUZEL; SONMEZ; CAKIR, 2020)

(...) tem tudo a ver com cultura né de empresa, mais uma vez, eu acho que cultura não é uma coisa que você muda de uma noite pro dia... não adianta um chefe, ou CEO, chegar com um papelzinho e falar ‘essa aqui agora é a cultura da empresa’, porque não vai resolver nada né. (...) acho que a primeira coisa que pode promover uma transformação numa empresa é o interesse, principalmente do alto escalão né, do board da empresa, o interesse em fazer essa transformação. Depois disso é buscar profissionais capazes de auxiliar a empresa nessa transformação né. (...) não adianta nada eu decidir que a partir de amanhã eu vou contratar três pessoas trans, se eu não expliquei pro coleguinha que a menina trans vai usar o banheiro feminino né, que o cara trans vai usar o banheiro masculino, e que isso não vai ser um problema né... de que eu vou ter que falar lá com meu time de DP que olha, esse nome que tá aí na carteira de trabalho a gente vai usar ele muito sigilosamente, a gente vai ter que criar algumas normas aqui, categorizar aqui, pra que o nome social dessa pessoa esteja em todas as comunicações que a empresa precisar realizar com aquela pessoa (E16).

Complementando a entrevistada E16 (transexual, gerente de produtos), a conscientização se faz necessária dentro de um ambiente laboral, o que também é citado pelo pesquisado E7 (bissexual, professor) que se refere à necessidade do diálogo entre os funcionários nas relações de trabalho, promovendo afetividade entre as partes, entendendo esta atitude como um passo importante dentro das empresas.

Nesta mesma linha de pensamento, conforme explicitado pelo entrevistado E4 (*gay*, analista), coloca que quando se percebe o discurso de rejeição e de repulsa aos LGBTs, alinhado com a alta liderança, onde o CEO e todos os diretores compactuam do mesmo discurso, se percebe que quem está errado é aquele que pensa diferente, já que o seu pensamento está alinhado ao “pensamento de quem manda”. De certa forma, o colaborador se sente seguro em abrir um chamado no canal confidencial, se tiver algum problema, explica o entrevistado.

Outros pontos ressaltados, apontam para a relevância da conscientização dos funcionários pelas empresas, no que se refere ao respeito ao próximo, seja ele LGBT ou não, como mencionado pelo E11 (*gay*, assistente de marketing); a importância de abraçar uma política efetiva com esse olhar de direitos iguais para todos, com “equidade, aí sim, teremos empresas, teremos vários segmentos que podem tratar com forma natural, sem esse tabu todo” E13 (*gay*, gerente administrativo). De acordo com o E10 (*gay*, professor) o primeiro passo é a conscientização dos funcionários que precisam entender que “não se trata de uma doença, (...) não é homossexualismo, é homossexualidade, conscientizar que piadas homofóbicas machucam as pessoas”. Este respondente acrescenta que, após este momento de conscientização, as empresas irão evoluir para momentos de políticas e práticas mais efetivas, para que os LGBTs possam inclusive exercer cargos de liderança e de importância dentro delas.

As empresas deveriam começar revendo desde a política de contratação dos LGBTs, como ter cotas para esses grupos que são mais vulneráveis e não esperar somente o dia vinte seis de junho (Dia Internacional do Orgulho LGBT), para falar sobre este tema, conforme citado pelo E3 (*gay*, desenvolvedor de *software*).

As empresas deveriam levar a sério e punir os infratores denunciados no que se refere à retaliação da orientação sexual dentro do ambiente de trabalho como apontado por quatro entrevistados E3 (*gay*, desenvolvedor de *software*), E5 (lésbica, consultora), E7 (bissexual, professor) e E8 (*gay*, gerente de banco). Para Pompeu e Souza (2019), é relevante, não só a promoção e inclusão da diversidade no ambiente organizacional, como a criação de ações que rejeitem o preconceito advindo de orientação sexual nas empresas, e treinamentos voltados para o humor homofóbico,

muito presente através das falas das pessoas, das piadas homofóbicas ofensivas para este público e usadas como discursos para manter a heteronormatividade.

Foi citado também pelo E6 (*gay*, líder SAP) a importância de criar e aplicar treinamentos para todos os funcionários, já que oitenta por cento das lideranças atuais ainda são de pessoas de gerações mais antigas eivadas de mais preconceitos.

(...) porque eu acho que é “im-por-tan-tís-si-mo” criar treinamentos para diversificação do LGBT na unidade de trabalho, tem que ser aplicado para todos os funcionários, independente de orientação sexual. Todo mundo tem que aprender sobre isto se é uma coisa que está dando problema. (batendo com a mão na folha de papel). Então assim, é importante ter este tipo de coisa, é importante manter uma porta aberta, é importante lembrar que oitenta por cento das lideranças atuais, ainda são de pessoas que nasceram na década de setenta, sessenta, “né”? No mais tardar aí oitenta, são pessoas de uma geração mais antiga, onde que ser LGBT era muito estereotipado, principalmente aí em questão da AIDS, do HIV entendeu? Acho bom as pessoas começarem a se atualizar, e assim, nem todo mundo tem o interesse, porque a informação tá a um click, né? Você entra no Google você acha (E6).

Contradizendo os demais entrevistados, a entrevistada E14 (lésbica supervisora), entende que não deve haver ação para inclusão de nenhuma diversidade, por ser contra a instituição de cotas, por compreender que todas as pessoas têm igualdade de direitos e acrescenta, o que precisa ser observado é o currículo da pessoa, e quando se coloca alguma ação favorecida a qualquer parte do grupo, é uma atitude preconceituosa. Percebe-se que a entrevistada vai de encontro com o que a literatura diz e com toda a luta por direitos iguais do grupo LGBT, uma vez que estes não possuem condições de igualdade dentro do ambiente de trabalho.

4.4 Minimizando o impacto dos estigmas no trabalho: as contribuições da gestão da diversidade

A partir da análise dos dados coletados nesta pesquisa, identificou-se que para os LGBTs, haver diversidade sexual no ambiente de trabalho e reduzir estes impactos dos estigmas atribuídos a eles, é antes de qualquer coisa, promover as mesmas condições para todos, é ter segurança para se expressar, sem distinção de orientação sexual e sentir-se bem no ambiente laboral, independentemente de não ser heteronormativo. Para minimizar o impacto dos estigmas no trabalho, cabe à gestão da diversidade promover dentro da organização condições igualitárias para todos, independentemente de orientação sexual.

Assim sendo, a diversidade sexual nas organizações deve representar algo natural, tratada com respeito e ter a aceitação de acordo como a pessoa se apresenta, dividindo seu espaço nas mesmas condições dos heterossexuais. De acordo com E2 (*gay*, analista de dados) exemplifica citando o direito que o homossexual deveria ter em relação ao seu parceiro em se tratando de planos de saúde, o que não acontece dentro das organizações. É papel da gestão da diversidade promover condições igualitárias de benefícios oferecidos aos funcionários, para todos os parceiros destes, independentemente de sua orientação sexual.

Em concordância com E2 (*gay*, analista de dados), o entrevistado E9 (*gay*, atendente) e E10 (*gay*, professor) compartilham a mesma percepção de acolher as diversidades, independente de orientação sexual, raça, gênero, religião ou qualquer outra classe minoritária.

Para a entrevistada E16 (transexual, gerente de produtos) a diversidade sexual é a principal fonte de inovação em empresas principalmente de tecnologia, que é o ramo da empresa onde ela trabalha e acrescenta que sua empresa não cresce sem a diversidade de orientações sexuais e identidades de gêneros. Se a empresa quer ser inovadora, atributo que uma empresa de tecnologia requer, a gestão da diversidade dentro da organização tem papel fundamental que é buscar talentos diversos em vários contextos, para que estes contribuam com ideias, pensamentos e vivências diferentes. Para os autores Adiguzel; Sonmez e Cakir (2020), a gestão da diversidade aliada à uma liderança carismática, influenciam positivamente o desempenho e a inovação dentro das organizações.

(...) a diversidade ela é um motor principal pra inovação, e uma empresa de tecnologia ela não se desenvolve sem inovação, então eu acho que a diversidade tem muito a ver com isso, sabe? Então uma empresa que ela quer ser inovadora, que ela quer olhar pra outros contextos, ela contrata pessoas diferentes, que tem outras vivências e consegue trabalhar ali, principalmente tecnologia né, desenvolver tecnologia olhando pra contextos diversos... e aí nesse cenário eu acho que a diversidade sexual é isso, você ter pessoas com 'n' orientações sexuais, com 'n' identidades de gêneros, envolvidas num trabalho, olhando pra esses contextos diferentes e trazendo essa vivência pro trabalho, eu acho (E16).

A diversidade somente é efetiva dentro da empresa, quando todos os degraus da pirâmide organizacional são contemplados por pessoas LGBTs, desde a base

operacional até cargos de gerência e liderança, o que acreditam que não acontece, como exemplificado pelo E7. É papel dos gestores da diversidade inserirem cada vez mais pessoas de diferentes orientações sexuais, em todos os níveis hierárquicos, principalmente abrir oportunidades para os LGBTs em cargos de liderança.

A diversidade para mim ela só é realmente conquistada, quando eu consigo ver o crescimento do LGBT dentro de todas as etapas da pirâmide e não só quando colocam na parte operacional, de base, e a gente não vê gerentes, líderes LGBT, a gente só vê o LGBT como o funcionário raso, né? (E7).

O entrevistado E3 (*gay*, desenvolvedor de *software*), ao mesmo tempo que cita não existir cargos de liderança ocupados por trans, ele menciona o avanço dos LGBTs na ocupação de cargos situados acima da base da pirâmide. Ao citar que o ingresso destes funcionários em cargos que não são base da pirâmide, como o de “Desenvolvedor”, enfatiza que tais cargos foram ocupados através de processo seletivo normal. Portanto, é papel da gestão da diversidade ter políticas de contratação de profissionais LGBTs, buscando profissionais em todos os níveis hierárquicos, inclusive para cargos mais altos.

(...) descobri que a minha empresa tem 111 pessoas trans, o que é um número bem legal, muito maior e duas dessas pessoas são desenvolvedoras, então não é só cargo de administrativo baixo, limpeza ou coisa do tipo assim ... realmente é desenvolvedor ... ganhando bem e foram pessoas que entraram pelo processo seletivo normal, não teve algo, nenhuma política de inclusão, estas políticas de inclusão, elas são necessárias (E3).

Para minimizar o impacto dos estigmas dentro do ambiente de trabalho sofrido pelos LGBTs, a gestão da diversidade tem papel fundamental, que é promover condições igualitárias dentro do ambiente laboral para todos os funcionários, independentemente de sua orientação sexual. A gestão deve ter compromissos de trazer os benefícios ofertados pelas organizações como a oferta de plano de saúde para os cônjuges sem ter em conta a orientação sexual, como buscar pessoas diversas como os LGBTs no mercado, para inovar ideias e trazer contribuições em todos os níveis hierárquicos, desde a base da pirâmide até cargos de alta gestão.

4.4.1 O (Des)preparo das organizações nas práticas de inclusão da diversidade sexual

A grande maioria dos entrevistados entende que nem a sociedade, nem as empresas principalmente de pequeno e médio porte, estão preparadas para incluir a diversidade sexual no ambiente de trabalho. Não adianta inserir sem realmente incluir estas pessoas dentro do ambiente de trabalho, serem aceitas como realmente são, sem serem vítimas de preconceitos e discriminação.

Na visão do entrevistado E2 (*gay*, cientista de dados) as organizações não estão preparadas para a inclusão da diversidade LGBT, principalmente em se tratando de pessoas transsexuais, e acrescenta que a questão não é somente inserir e, sim, fazer todo o acompanhamento para que estas pessoas não sejam vítimas de preconceitos e discriminações tão comuns no ambiente de trabalho. Após inserir a pessoa na organização, se faz necessário o acompanhamento de todos os envolvidos para que não haja discriminação através de piadas, brincadeiras e com o foco em mudar a mentalidade das pessoas para que a inclusão ocorra de maneira natural.

Não, não está. É principalmente em questão de pessoas trans. Eu não acho que as empresas estão minimamente preparadas, porque não é só te jogar ali no local de trabalho e falar assim, ah agora você aceita tudo mundo da forma que ela é. Porque vai que tudo isto, depois que você inclui uma pessoa o acompanhamento ali para mudar a mentalidade é ... das pessoas para elas entenderem que ninguém ali tá para ser de palhaço, para não ficar fazendo piadinha, não ficar fazendo piadinha homofóbica ou transfóbica, então eu acho isto ainda é uma barreira, eu vejo as pessoas tentando incluir, colocar, mas ainda é um colocar e só deixar lá. Não tem uma conversa mais aprofundada para mudar a mentalidade (E2).

O entrevistado E3 (*gay*, desenvolvedor de *software*) também percebe o despreparo das empresas e assinala que *startups* estão mais preparadas para esta inclusão, apesar de muitas vezes terem o discurso de “ser da maneira que você quer”, mas na prática, quando se analisa estes ambientes, como a *startup* que ele trabalhou, há somente homens brancos e heterossexuais, segundo ele. Discorre também sobre a necessidade de haver políticas de inclusão, evitando que as oportunidades beneficiem apenas as classes privilegiadas, como normalmente ocorre. O que se percebe é que as empresas se atêm muito ao discurso, sempre privilegiando grupos mais favorecidos, como aqueles que têm acesso às melhores escolas, os heterossexuais e

pessoas brancas, não estando as preparadas realmente para as práticas de inclusão de maneira mais assertiva.

Não, principalmente empresas de pequeno e médio porte. Assim, é eu vejo *startups* muito mais preparadas para isso, mas também tem uma coisa assim de ... de que ainda é pago, por exemplo eu vim de uma *startup*, tudo era lindo e maravilhoso, você vem de *Black Power*, vem de vestido, faz o que você quer, mas quando você chega lá, só tem homem branco, isso aí é batata. Porque é ... se você não tem uma política de inclusão, você acaba pegando no mercado as pessoas que são aquelas que tipo, fizeram universidade federal... que estudaram na PUC ... que tipo assim realmente vão ter mais conhecimento. E aí a gente sabe que historicamente são homens brancos, héteros (E3).

Em concordância, o entrevistado E4 (*gay*, analista), cita que as empresas e a sociedade não estão preparadas para esta inclusão da diversidade sexual. Pontua que a empresa em que ele trabalha, desenvolve muitas vezes estas ações em função da imagem que deseja refletir na sociedade. As empresas estão mais preocupadas com a imagem do seu entorno, do que um cuidado genuíno em relação a práticas inclusivas de LGBTs. O que se percebe são somente discursos, que não viabilizam um canal para denúncias e acolhimento destes profissionais. Para os autores Pompeu e Rohm (2018), políticas de gestão da diversidade são necessárias e que elas não devem se restringir apenas à imagem social da empresa, se furtem de discursos vazios que fingem compreender os dramas das pessoas; devem buscar a prática de mecanismos de denúncia e de amparo para quem padece da discriminação homofóbica.

O entrevistado E11 (*gay*, assistente de *marketing*) também concorda que as empresas não estão preparadas para esta inclusão. Para ele, o fato dos profissionais LGBTs estarem ocupando cargos relevantes dentro das empresas contribui para que estas empresas se interessem em se preparar para esta inclusão. Para Cortez *et al.* (2019), tais ações devem dar acessibilidade a todos os funcionários como, por exemplo, participarem de forma igualitária das promoções de cargos, e transitarem por todos os ambientes no trabalho.

Não, não “tão”. Preparada, preparada, as grandes empresas, e até pequenas empresas, que eu vejo, que eu tenho conhecimento, não estão. Algumas estão se preparando, outras estão deixando esse tradicionalismo de lado pra poder aceitar isso. (...) preparada, preparada, nenhuma está, mas muitas estão tentando, então estão tentando entrar, tentando incluir... e o fato de a população, o meio LGBT tá conquistando esses altos cargos nos últimos

anos, tem aberto muito a oportunidade, a possibilidade pra isso acontecer (E11).

Na percepção de E1 (*gay*, analista financeiro), poucas empresas estão preparadas. Ele sinaliza que a inclusão se processa de forma gradativa, ressalta a importância de haver a conscientização destas práticas e a necessidade de que o espaço seja democrático dentro das organizações. A gestão da diversidade pode ser amplamente compreendida como uma organização funciona, quando for capaz de incluir a diversidade de seus funcionários e o entorno dela; e acerca da conscientização do público interno no que diz respeito à sua importância (SANTOS *et al.*, 2019). Para este respondente que é analista financeiro em uma empresa do setor automobilístico, ele se vê como um profissional com vivências fora da curva de suas experiências dentro do ambiente de trabalho, entende que não é o que acontece normalmente dentro dos ambientes laborais. Pontua que não quer que seu discurso seja inocente por saber que isto normalmente não é o que se percebe dentro das organizações, que a realidade é diferente.

Poucas empresas têm este preparo, porque é um serviço de formiguinha, de conscientização, de abrir espaço, deixar que o espaço seja democrático (...), vai depender muito do recorte que você trabalha, tipo assim, qual área de serviço, o tipo de empresa o tamanho de empresa, então eu acho que isto varia muito, tá? (...) então o que gostaria de falar é que o meu caso, eu me considero um ponto fora da curva, porque as empresas que eu permaneci foram duas, são empresas, a primeira (...) é uma referência de diversidade, não só LGBT como para imigrantes, para questões raciais e de gênero. Então eu caí num lugar, creio que eu caí num lugar que eu posso dizer que é uma bolha, uma ilha, por quê? Por que é um lugar que fui recebido de braços abertos, de um grupo LGBT que a gente discutia, eu sei que a realidade que eu vivi, inclusive assim, graças a Deus ela foi distante da maioria das pessoas, é ... então, eu acho que quando você for rever entrevistas tem que levar isto em conta, porque às vezes pode parecer que posso estar com um discurso muito inocente, ah!!!! as empresas tem espaço ... eu não quero inclusive que meu discurso seja inocente até porque sou muito crítico, durante o mestrado eu estudei muito isto, sou muito crítico, sei da realidade (E1).

Em contrapartida, E5 (*lésbica*, consultora sênior), acredita que as empresas estão tendo que se preparar em função do aumento da discussão do tema na mídia e dentro das empresas. Outro ponto observado por ela é a presença de gerações diferentes dentro do ambiente laboral, que, apesar de preparadas, ainda tem muito a evoluir e a principal questão é saber se querem incluir a diversidade dentro das organizações. O que se percebe é que a partir da grande exposição dos LGBTs na mídia em geral, da presença de várias gerações dentro das empresas que adotam posicionamentos diferentes em relação à diversidade sexual, onde as gerações mais novas são mais

abertas, as empresas se veem pressionadas a evoluir no sentido de se preparar para receber a diversidade sexual dentro do seu ambiente laboral.

Diferentemente dos demais, os entrevistados E7 (bissexual, professor) e E9 (*gay*, atendente), acreditam que as empresas estão preparadas para as práticas da inclusão da diversidade sexual dentro das organizações. O participante da pesquisa E7 (bissexual, professor) diz que a verdadeira questão é estar disposto a se preparar, e que o primeiro passo já foi dado. Já se percebe um grande avanço pelo fato de as empresas não serem mais discriminadas por apoiarem a causa. E para o E9 (*gay*, atendente) embora estejam preparadas, as empresas têm muito a evoluir e entende como ponto muito positivo o apoio que a internet e as redes sociais oferecem para incluir a diversidade dentro delas.

Cara ... preparado a gente tá sempre, né? A questão só é sempre a gente estar disposto. Eu acho que ... é ... o preparo, o primeiro passo do preparo é a gente querer se preparar. Então, preparado para dar o primeiro passo a gente tá ... sabe? a gente tá caminhando, a gente tá dando o primeiro passo agora que é primeiro, mesmo que isto seja de maneira “mercantilizante”, né? Entendida lá como o tal do *pink money*? Ainda assim é uma coisa que, pelo menos as imagens das empresas não são mal taxadas por elas terem algum vínculo com a relação da diversidade sexual, isto já é o primeiro passo ..., mas isto é externo, internamente acho que ainda tem muito para caminhar e esse primeiro passo que aparenta para o externo ele ainda tem que acontecer internamente também (E7).

Sim, mas precisa muito aprender né, muito a evoluir. Eu acho que a gente tá no caminho certo né e tudo mais, com a internet, as redes sociais, a mídia, mas ainda assim tem as pessoas né que diferem palavras de preconceito, discriminação. Mas eu acho que se acordarem isso diretamente com as pessoas da empresa, conversar (...) (E9).

Concluindo, o que se apresenta nas organizações hoje é o despreparo das organizações em relação ao acolhimento da diversidade sexual dentro do ambiente destas. Existe mais uma preocupação com a imagem que a empresa passa para todas as pessoas que são de seu grupo de interesse do que realmente a intenção de incluir de fato as pessoas LGBTQTs, atendo-se muito mais no *marketing* do que na prática. Para que esta inclusão aconteça é necessário preparar todos os funcionários em todas as escalas da pirâmide organizacional e a contribuição dos gestores é essencial neste processo.

4.4.2 O papel dos gestores no processo de inclusão da diversidade sexual no trabalho

A diversidade sexual é uma discussão recente dentro das organizações, principalmente dentro da área de recursos humanos. É com uma gestão de pessoas eficaz que se permite acompanhar, tanto o desenvolvimento, como o crescimento deste profissional dentro do ambiente de trabalho. Existem estudos que indicam que se a gestão da diversidade for gerenciada com sucesso, o desempenho organizacional será afetado de maneira positiva (OGOLLA, 2017; EGELAN, 2018). Como apontado pelo entrevistado E4 (*gay*, analista), é desde o recrutamento destes profissionais que o papel do gestor se torna a chave, pois afinal é dele que deve partir a contratação, com todo o cuidado que a questão requer. Não deve decidir de deixar de contratar alguém por conta de sua orientação sexual e também zelar pelo cuidado nas falas no dia a dia da organização.

(...) eu acho que desde o recrutamento né? Então assim, ter uns parâmetros bem alinhados nesta questão do viés inconsciente, até não conhecia este conceito, e ter isto bem determinado, internamente para que isto não seja, a desqualificar um candidato, até nas práticas do dia a dia mesmo, ter cuidado com as coisas que fala, né? Como levar em consideração os pensamentos de todo mundo, e realmente na prática permitir que todos contribuam e valorize o pensamento de todo mundo que está ali (E4)

Para o entrevistado E1 (*gay*, analista), o gestor de RH é peça chave, ele tem o poder hierárquico sobre sua equipe. É responsabilidade dele o discurso de respeito, a inserção do sujeito no ambiente de trabalho, no desenvolvimento tanto das suas atividades como na carreira dentro da organização, ou seja, tem que estar vigilante o tempo todo, pois será a direção que ele apontar que a equipe vai seguir. Para Farinha (2017), os gestores devem apoiar a inserção e inclusão da diversidade sexual nas organizações, bem como viabilizar condições igualitárias para que todos tenham as mesmas oportunidades e acessos a determinados campos de atuação e nível organizacional, que são impedidos ou restringidos pelo padrão heteronormativo. Na visão deste mesmo entrevistado E1 (*gay*, analista), a equipe do Rh da empresa que ele trabalha é muito cuidadosa. Dá abertura para discussão mensal dos pontos positivos e negativos no que se refere a inclusão da diversidade sexual naquele ambiente.

Quando a gente fala de diversidade de maneira geral, a gente tem um leque muito grande para discutir esta diversidade e na minha opinião na área corporativa isso surgiu ainda recente, é a pouco tempo que vem discutindo principalmente o pessoal de gestão de recursos humanos (...) como que a gestão de pessoas ele vai pensar este sujeito, a inserção desse sujeito, no desenvolvimento deste sujeito, tanto nas suas atividades quanto ao longo prazo na sua carreira (...) ou ele reforça o espaço democrático ou ele bloqueia, do tipo ou ele vai se alinhar no discurso do respeito, que estas pessoas merecem espaço, e ser como se fosse um vigilante disto, ou ele pode atrapalhar, eu acho que gestor neste caso aí ele é chave, entendeu? Ele é uma pessoa que ele tem um poder hierárquico né, sobre a sua equipe, então a direção que ele aponta, é a direção que de certa maneira a equipe vai seguir também (...) Eu acho que a equipe do RH lá é muito cuidadosa com os colaboradores no sentido assim, a gente tem muito, a gente tem, chama o bate papo do RH que é uma vez no mês que você consegue exportado que você acha que tá positivo, tudo que você acha que tá negativo, então tem espaço, sabe? Tem espaço para você falar (E1).

Concordando com E1 (*gay*, analista), o entrevistado E9 (*gay*, atendente) e a E15 (bissexual, analista) entendem que o gestor exerce um papel essencial, pois será o exemplo dentro daquele ambiente a ser seguido, ou seja, deve contribuir ao máximo com tudo que ele puder para favorecer a inclusão.

Na mesma linha de pensamento os participantes da pesquisa E2 (*gay*, cientista de dados), E3 (*gay*, desenvolvedor de *software*) e a E5 (lésbica, consultora) percebem que o papel do gestor é fundamental. É ser exemplo a ser seguido. Se o gestor naturaliza a inserção da diversidade sexual dentro das organizações, os liderados irão agir como tal, com naturalidade. Tratar com respeito a equipe, sem partir do gestor piadas e brincadeiras homofóbicas e mesmo repreender comportamentos homofóbicos, precisa estar presente dentro do ambiente laboral, ou seja, o comportamento do gestor influencia diretamente sua equipe e, por consequência, as pessoas se sentirão confortáveis para agir desta forma. A conscientização do acolhimento à esta diversidade deve partir do líder e outro ponto a ser ressaltado, segundo ela, é punir comportamentos negativos presentes no ambiente laboral. Para Cortez *et al.* (2019), sem conscientização e mudanças efetivas nos setores que compõem grandes parcelas da organização social, não é concebível imaginar um espaço de trabalho que favoreça a inclusão. Quando se fala em inclusão as empresas precisam ir além da contração das diversidades, é necessário que haja ações internas incentivando a igualdade entre aqueles grupos considerados minoria e aqueles considerados maioria:

(...) o papel do gestor é fundamental porque se você tem um gestor que ele mesmo tá ali, ele mesmo faz piadinhas homofóbicas e aceita quando outras pessoas fazem, se torna um ambiente muito mais hostil. Se a partir do seu primeiro momento você ver o gestor reprimir este tipo de ação, as pessoas não se sentem nem abertas a tentar fazer alguma coisa, mesmo que a pessoa possa ter algum pensamento preconceituoso, ela não vai expressar e reprimir outras pessoas ali dentro por causa disto, porque a liderança já tem um posicionamento claro (E2).

Nossa, o papel dele é fundamental (...), se o líder estiver pensando alguma coisa assim, então a partir do momento que o líder naturaliza alguma coisa, o time vai fazer isso da forma mais natural possível, então pelo que eu disse, tipo assim, oitenta e cinco por cento é do líder, e os outros quinze por cento só que é do resto do time (E3).

O papel do gestor é dar o exemplo. Primeiro de tudo é dar o exemplo. Porque se este gestor se ele não é uma pessoa extremamente aberta, que trata todo mundo com respeito, que não faz brincadeiras, ele dá um exemplo errado, ele abre um precedente para que a equipe inteira faça a mesma coisa. Ou seja, o papel dele primeiro é dar exemplo. O segundo, é punir exemplos negativos, punir comportamentos negativos, seja se ele ver alguma coisa por exemplo, não é ah ... ficar em silêncio. É falar, falar com a pessoa, falar com o responsável do RH, ou seja, colocar em prática, os discursos da empresa, fazer um *touchdown* aí (E5).

A entrevistada E16 (transexual, gerente de produtos) entende que é o gestor que vai organizar e manter o time. Cita uma fala do diretor da sua empresa que diz que, muitas vezes ao se decidir por trabalhar a diversidade sexual dentro da organização, a contratação deve ser proposital e muitas vezes deve ignorar as competências do indivíduo em relação às outras que estão inseridas no mesmo processo seletivo, com o intuito de promover realmente a diversidade naquele ambiente. É necessário estar atento ao papel dos gestores, pois eles devem essencialmente entender a diversidade como um dos pré-requisitos da sociedade; sem essa diversidade é impossível o “sucesso social” (SANTOS; SANTANA; ARRUDA, 2018, p.9).

(...) eu acho que o papel do gestor tá muito né... o gestor é a pessoa que vai organizar e manter o time né, vai organizar e manter a equipe. Então é a pessoa que precisa né?... Dia desses um diretor nosso falou uma coisa que eu achei muito interessante, que a gente precisa – a gestão né?, no caso – precisa tomar uma decisão de contratação proposital né?, uma decisão informada de ‘eu vou decidir pela diversidade’ né?, e isso, às vezes, talvez, vai atravessar, vai atropelar, algumas *skills* das pessoas ali da contratação né?, talvez ele vai ter que contratar uma pessoa que não tenha tanto nível de senioridade com relação às outras do processo de contratação, se ele se decidir por diversidade né (E16).”

Para o entrevistado E11 (*gay*, assistente de *marketing*), o papel do gestor é antes de tudo aprender com a equipe e promover dentro das organizações um espaço saudável, um espaço de fala segura para que os LGBTs possam ser ouvidos, criando

um ambiente de respeito, onde as pessoas possam ser como realmente são. O primeiro passo para incluir a diversidade na visão deste entrevistado é criar este ambiente acolhedor dentro do ambiente das organizações.

Outro ponto levantado pelo entrevistado E6 (*gay*, líder SAP), foi a respeito da representatividade, ressaltando a relevância de ter dentro das empresas pessoas LGBT ocupando níveis hierárquicos mais elevados, para que estes se inspirem nesses profissionais. O papel dos futuros gestores de pessoas é contribuir para que seja inserida dentro das organizações a diversidade sexual LGBT, minimizando o preconceito e a discriminação daqueles que estejam impedidos ou restringidos ao acesso à determinadas esferas de atuação e nível organizacional, por conta do padrão heteronormativo ali existente (FARINHA, 2017).

Eu acho que ele é ...é a representatividade, né? Ele é uma porta de entrada, eu imagino é ... uma pessoa que entra na empresa hoje, no operacional, né? Que a gente chama aí de lero base, né? ele é LGBT e ele tá vendo que o diretor é LGBT e é casado. O diretor ... ele está sei lá ... quantos cargos acima do meu mas ele tá lá sendo quem ele é, então eu também posso. Então a inclusão passa não só pelo fato de estarmos ali naquele local, estar ali já é uma representatividade, entendeu? (E6).

É papel do gestor a conscientização em todas as esferas da hierarquia de uma organização como citado por E10 (*gay*, professor). Deve cuidar deste assunto sem tabu, quebrando paradigmas. Outro desafio é alinhar o pensamento de gerações diferentes dentro do ambiente de trabalho, onde normalmente as gerações mais antigas professam pensamentos e atitudes mais tradicionais.

É dentro da minha empresa tem um ponto muito latente, que é a diferença dos novos colaboradores e dos colaboradores mais antigos, eu já sou desta nova leva, e a gente vê que tem uma diferença de pensamento muito grande. Então, o principal desafio que eu vejo é alinhar o pensamento da galera mais antiga de casa, que tem o pensamento mais tradicional, em relação ao pensamento novo, da empresa. (E4)

A entrevistada E12 (*lésbica*, gerente geral de banco) percebe a necessidade de o gestor trabalhar a própria mente, e não ficar somente em *lives* que se tornaram comuns na pandemia do COVID 19, e entender que a competência das pessoas não guarda relação com sua opção sexual.

A questão é da cabeça do gestor mesmo, sabe? Eu acho que deveria mudar aí a cabeça do gestor quanto a isso. Acho que tinha que começar dos

gestores, dos gestores das agências, aqueles que contratam né, e começar mesmo na ação né? que não adianta só *live, live, live* (...) levantando novamente a questão de que a opção sexual não tem nada a ver com a competência do cara, então é isso que tem que ser mudado na cabeça dos gestores né (E12).

Para o entrevistado E13 (*gay*, gerente administrativo), além de harmonizar conflitos que fatidicamente vão ocorrer dentro dos ambientes de trabalho, pois este público LGBT cresce cada dia mais, é consumidor como outro público qualquer, é papel do gestor aproveitar esta mão de obra diversificada, propiciando-lhes um ambiente acolhedor e seguro, sem marginalização e exclusão. Assim, os gestores precisam compreender a diversidade e quais os seus benefícios para organização para, então, conseguir, de fato, a inclusão destes profissionais no trabalho, entender sobre as diferenças individuais entre as pessoas, considerando que os indivíduos têm características e valores que divergem um dos outros (GONÇALVES *et al.*, 2016).

Outro desafio do gestor é reter estas pessoas, conforme apontado pela entrevistada E16 (transexual, gerente de produtos), e proporcionar a toda a equipe um espaço de trabalho acolhedor, para que as pessoas se sintam felizes e confortáveis e não sintam vontade de se demitir. Posto isto, as organizações estariam investindo na diversificação de culturas e nas competências para chegar a resultados exitosos e na retenção de excelentes talentos, como também na conscientização social, combatendo a discriminação dentro e fora de seu ambiente laboral e favorecendo a inclusão no mercado de trabalho dos grupos minoritários (SILVA; CARVALHO, 2019).

O entrevistado E6 (*gay*, líder SAP) trabalhador em uma empresa de consultoria, ressalta a relevância da educação tanto em escola pública ou privada, alertando haver pouca informação de educação sexual dentro destas organizações. A falta de conhecimento se reflete “nas atitudes, valores e falas muito arcaicas” conforme citado por ele e acrescenta que é responsabilidade da empresa também educar seus colaboradores.

(...) estou falando de todas as empresas. É importante que ela crie um projeto educacional sobre minorias. Seja ela LGBT ou outro, mas é claro que a gente tá falando aqui do LGBT, né? (...) é obrigação da empresa educar sim, se ela tá querendo que aquela pessoa represente o nome dela. Se você quer que o funcionário tenha lá o fundo da tela do *LinkedIn* com o nome da empresa, o contato da empresa, falando que trabalha para a empresa, você não se sinta mal depois que aconteça um escândalo e esta empresa venha a ser

cancelada, ou odiada (...) a sua empresa tem que ensinar o seu funcionário a ser mais diversidade. A viver quais são as leis da empresa, educação para mim, ela tem que partir não só da nossa casa, não só do nosso ensino, mas quando falando de trabalho a empresa tem que educar os funcionários, porque eles são reflexo do que ela está passando para eles (E6).

Para o entrevistado E1 (*gay*, analista), não se pode esquecer a complexidade deste tema, tendo em vista que esta diversidade emerge da diversidade existente dentro da sociedade em geral, e que este caminho da inserção da diversidade, acontece a passos lentos. Enquanto isso, o E8 (*gay*, gerente banco) diz que o tema da diversidade é ignorado, e enfatiza que “não tem nem como atrapalhar uma coisa que ela nem se preocupa, nem sabe da existência”.

O E2 (*gay*, cientista de dados), relata que a diretora do departamento jurídico da organização em que trabalha se destaca por implementar dentro da empresa cinco frentes de diversidade diferentes, entre elas a LGBT. Percebe-se com clareza o comprometimento da alta gestão na inclusão de fato das diversidades, através de ações inclusivas dentro do ambiente de trabalho, não ficando apenas nos discursos.

A diretora do Jurídico quando ela implementou o programa de diversidade ela fez em cinco frentes que eram LGBTs, mas aí tinha raça, gênero, imigrantes e alguma outra coisa, ela ativamente buscava sobre isto e ela buscou trazer pessoas no mercado que falassem sobre, então começou a ter palestras e realmente pessoas influenciadores da causa LGBT que fossem ali falar e tentar passar cartilha, falar das pessoas tipo assim, ah, o que não se fazer num ambiente de trabalho, como se comportar, era muito legal e por ser uma pessoa, *C-level* da diretoria, era muito legal você ver partindo tão de cima da empresa (E2).

Quase todos os líderes que se destacam na empresa, de acordo com os entrevistados, são pessoas que ocupam cargos de gestão. Para o respondente E6 (*gay*, líder SAP) o diretor executivo da América Latina é o destaque e para E16 (transexual, gerente de produtos), cita pessoas da gestão que são LGBTs.

o diretor executivo de *supply chain* da América Latina. Ele é LGBT, ele é casado com o marido dele, e ele é o nosso diretor, não só nessa área né? como também é o diretor e *sponsor* do comitê LGBT, a qual ele lidera várias pessoas de gerentes a operacional, a sênior, a pleno, do Brasil inteiro (E6).

(...) a gente tem exemplos, na verdade, de pessoas da gestão que fazem parte também da comunidade LGBT “né”, então essas pessoas acabam sendo referência pra nós, que são pessoas que “tão” lá em cima “né?”, então a gente tem diretor, gerentes, que, enfim, que são LGBTs e que tão lá em cima e acabam nos ajudando a promover essas pautas né?, a reforçar essas pautas lá em cima (...) (E16).

Para o entrevistado E7 (bissexual, professor), o destaque dentro do seu ambiente de trabalho é a liderança, que contribui em parte para a inclusão da diversidade sexual dentro da escola em que trabalha, embora entenda que, por questões políticas e por se reportarem a outros níveis dentro da organização, não estão livres para exercer a inclusão da diversidade sexual. E13 (*gay*, assistente administrativo), que trabalha na mesma área que é a da Educação, cita o diretor da instituição em que trabalha.

Hum... minha diretora e minha supervisora são bem progressistas em relação a acolhimento no geral, com todos os alunos, sabe? Tanto dos professores quanto dos alunos em relação a isso. Elas são abertamente bem ... é ... bem tolerantes com tudo assim, desde questões classistas de gênero e de sexualidade como um todo, elas são ótimas pedagogas, são pessoas que promovem bem assim, sabe? Mais como eu disse de novo, é ... elas ainda respondem ainda estruturas maiores do que elas (E7)

Então, eu não sei se é o que mais destaca, mas o diretor, um dos diretores é homossexual, com casamento, homoafetivo e tudo, e tudo é natural lá, então assim, é neutro. Inclusive o esposo dele trabalha também na instituição (E13).

Os profissionais LGBTs definiram resumidamente suas percepções em poucas palavras do que eles entendem que os gestores devem e os profissionais de RH precisam, em relação à temática estudada, em um jogo de palavras rápidas que vinham em suas mentes, conforme apresentado no Quadro 5, que foi feito no final de cada entrevista.

Quadro 5 – Percepção dos LGBTs pesquisados sobre o que os gestores devem

	Os gestores devem
E 1	Serem humanos
E 2	Comentar a diversidade
E 3	Dar exemplo
E 4	Sustentar a diversidade
E 5	Incentivar
E 6	Respeitar e educar
E 7	Ser mais abertos
E 8	Se preocupar com a equipe entrar na questão da diversidade
E 9	Agir de forma coerente
E 10	Ter mais conhecimento sobre a causa
E 11	Aprender com a diversidade
E 12	Acolher
E 13	Incluir
E 14	Dar exemplos de solidariedade
E 15	Incluir
E 16	Promover a diversidade

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Os gestores devem ser mais humanos, educando com respeito seus liderados, de forma coerente, dando exemplos de solidariedade dentro do ambiente laboral. Para

os profissionais LGBTs entrevistados, os gestores devem não só procurar ter mais conhecimento acerca da causa, como também estar mais abertos à estas questões, promovendo e aprendendo com a diversidade, se preocupando mais com a equipe, para que se possa fomentar a diversidade em prol da sustentação dos objetivos propostos, acolhendo, incentivando e incluindo a diversidade sexual dentro das organizações em que trabalham, como ilustrado no quadro 6.

Quadro 6 – Percepção dos profissionais LGBTs entrevistados sobre o que os profissionais de RH precisam

	Os profissionais de RH precisam
E 1	Aprender a dar <i>feedback</i>
E 2	Baixar barreiras
E 3	Puxar a causa
E 4	Trabalhar a inclusão
E 5	Fazer acontecer
E 6	Ouvir e estudar
E 7	Se informar mais
E 8	Estar atentos ao bem-estar dos empregados
E 9	Ser menos criteriosos em relação a diversidade
E 10	Desenvolver políticas e práticas efetivas de inclusão
E 11	Entender o que é respeito, o que é inclusão
E 12	Incentivar
E 13	Ampliar o olhar
E 14	Ter um olhar diferente
E 15	Incluir e respeitar
E 16	Saber como contratar

Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados da pesquisa.

Os profissionais de Recursos Humanos precisam se informar mais, saber como contratar e aprender a dar *feedback*, entender o que é respeito e o que é inclusão; mais do que nunca ser menos criteriosos em relação à diversidade e estar atentos ao bem-estar dos empregados. Para que isto aconteça, é necessário abraçar a causa, baixar barreiras trabalhando a inclusão através de políticas e práticas efetivas. Para que realmente faça acontecer é preciso ampliar o olhar de maneira diferente, ouvir e estudar mais, incentivando e incluindo com muito respeito, como delineado no quadro 6. Para Farinha (2017), os gestores devem apoiar a inserção e inclusão da diversidade sexual nas organizações, bem como viabilizar condições igualitárias para que todos tenham as mesmas oportunidades e acessos a determinados campos de atuação e nível organizacional, que são impedidos ou restringidos pelo padrão heteronormativo. Os profissionais LGBTs participantes da pesquisa, querem ser respeitados, que suas inseguranças acabem, e possam viver em um mundo igual para todos, sem

preconceito. Para eles é importante continuar vivendo em um mundo de diversidades e crescer profissionalmente. Estes profissionais querem mudança com inclusão e igualdade em todas as empresas, pautada de muito amor e liberdade. Querem mesmo é ser felizes!

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve por objetivo analisar a percepção de profissionais LGBTs quanto às ações de inclusão da diversidade sexual nas empresas em que trabalham em Belo Horizonte, bem como a interferência do estigma social proposto por Erving Goffman nestas ações.

Ao analisar a percepção dos profissionais LGBTs sobre inclusão percebe-se não haver uma distinção clara entre inserção e inclusão, o que traz novas reflexões sobre a temática, uma vez que esta confusão também é possível ser encontrada na literatura. Esta dificuldade na diferenciação dentro do ambiente organizacional pode trazer prejuízos para a inclusão da diversidade sexual no trabalho, uma vez que as ações desenvolvidas pela gestão podem não ser eficazes por não corresponderem ao que de fato significa incluir, atento somente ao âmbito da inserção.

Alguns confundem e entendem que as duas ações querem dizer a mesma coisa, não se percebendo que a inclusão é algo muito diferente de apenas colocar alguém LGBT dentro de um ambiente corporativo. É algo bem mais complexo. A partir disso, sugere-se que dentro do ambiente de trabalho, se desenvolva um trabalho de conscientização da real diferença entre inserir e incluir, para que as práticas inclusivas da diversidade sexual possam ser mais assertivas e efetivas.

A maioria dos profissionais LGBTs entrevistados percebem não só práticas de inclusão da diversidade sexual nas empresas em que trabalham, como ações de conscientização e ações de comunicação são identificadas. A maioria dos profissionais que aponta o alinhamento do discurso com a prática da inclusão da diversidade sexual dentro das empresas em que trabalham, atua no ramo da tecnologia, o que pode indicar uma tendência. Apesar de alguns avanços, tais práticas são percebidas como ineficientes pelos próprios LGBTs pesquisados.

Foi possível concluir que as principais práticas de conscientização citadas pelos entrevistados presentes nas empresas em que trabalham foram: cartilhas de boa convivência; treinamentos sobre diversidade e inclusão; exposição do programa da

diversidade no ingresso de novos funcionários; divulgação em *sites* sobre a diversidade sexual e utilização da estratégia *Employer branding* (para gerar percepção positiva aos envolvidos).

Em relação às ações de inclusão percebidas foram: reuniões semanais e mensais para discussão da diversidade LGBT quanto às ações de inclusão, programas de inclusão, vertentes e como se filiar; intolerância à homofobia, com ações de demissão por justa causa e espaço destinado à denúncias de situações constrangedoras direcionadas aos LGBTs; vagas específicas destinadas para profissionais transexuais; grupos LGBTs focados na contratação e capacitação dos profissionais transexuais e na revisão da política formal referente a conquista da licença maternidade para casais homoafetivos; eventos diversos e a existência da gerência de diversidade e inclusão com o objetivo de potencializar as ações de inclusão, contratação e apoio dos grupos minoritários em geral, não só de LGBTs.

Estas ações e práticas são de fundamental importância para o avanço dos processos de inserção e inclusão da diversidade sexual dentro das organizações, mas que se torne uma prática normal e não diferenciada, para que realmente se insira na cultura das organizações e não em apenas algumas empresas, como apontado neste estudo.

Um ponto curioso levantado nesta pesquisa refere que na área da educação se percebem pequenos avanços quanto à prática de inclusão da diversidade LGBT, mas são práticas pontuais e esporádicas. Assim, sugere-se que se incluam na rotina das escolas, políticas de conscientização e práticas realmente efetivas, para que a diversidade sexual seja vista como algo normal e natural na vida dos estudantes. Esta educação deveria ser inserida à partir da puberdade e em todos os ambientes onde a educação esteja presente, visto que a área educacional é um dos primeiros e principais meios de socialização do indivíduo. As pessoas estariam mais preparadas para o mercado de trabalho, se desde a base educacional, pudessem ter acesso à informação sobre inclusão da diversidade.

No contexto organizacional, as empresas evoluem a passos lentos em relação ao processo de inclusão da diversidade sexual dentro das organizações. Para que esta inclusão seja mais efetiva e com maiores avanços, as empresas deveriam incentivar

as pessoas a participarem de ações existentes dentro das empresas, o que muitas vezes não ocorre, pela falta de interesse da liderança, não se esforçando para que se sintam parte daquela engrenagem.

Em consequência do estigma atribuído aos profissionais LGBTs, eles escondem sua orientação sexual dentro do trabalho com receio do preconceito de serem excluídos no ambiente de trabalho, de sofrerem retaliações, medo do impacto negativo em suas carreiras profissionais ou o receio de serem demitidos em função de suas escolhas e preferências sexuais. Os profissionais mesmo declarados homossexuais nos ambientes laborais, muitas vezes precisam em algum momento esconder sua orientação sexual. Esta ocultação da sua preferência sexual gera transtornos sociais e psicológicos como ansiedade e depressão, com transtornos para a saúde mental e, consequentemente, com prejuízo de seu desenvolvimento na empresa.

Em relação aos impactos sentidos pelos LGBTs, os estigmas a eles atribuídos influenciam diretamente seu desempenho, pelo preconceito e discriminação sofridos por eles dentro do ambiente de trabalho, refletindo na perda de produtividade, da criatividade, nas oportunidades de crescimento profissional, na incapacidade de produção de maneira adequada, colocando em xeque sua competência e profissionalismo, afetando também nas relações sociais com os colegas.

Viu-se também que muitas vezes o profissional LGBT se sente obrigado a manipular sua identidade, seja silenciando ou mentindo. Estes comportamentos trazem insegurança e medo. Empresas familiares, tradicionais, empresas do ramo da engenharia onde os ambientes são mais heteronormativos e machistas, são um cenário comum para manifestação desta manipulação da identidade, ao criarem barreiras para que estes profissionais sejam aceitos, impedindo que disponham de oportunidades melhores de progresso profissional.

A importância de falar e agir sobre a inclusão da diversidade sexual no trabalho é relevante para que os profissionais possam ser livres, o que na realidade já o são, para que tenham liberdade de falar de assuntos de cunho sexual, como acontece com os não homossexuais, com liberdade em todos os níveis hierárquicos, fazendo com que o ambiente de trabalho seja acolhedor. Pessoas trabalham mais felizes, onde o

clima organizacional é favorável e gozem de liberdade de expressão, favorecendo o surgimento de ideias inovadoras e, por consequência, produzem mais e com maior qualidade. O ganho é recíproco.

A prática da inclusão da diversidade no ambiente de trabalho é relevante para prevenir e impedir qualquer tipo de brincadeiras homofóbicas e levar justiça à situações de preconceito ali existentes. É importante ter ações efetivas neste sentido para que esta minoria encontre mais oportunidade de trabalho.

O que se percebe dentro do ambiente de trabalho é o reflexo de uma sociedade homofóbica, onde atitudes nesse sentido são presentes e vistas com normalidade pelos envolvidos. Percebe-se a necessidade de ações de conscientização, como palestras e discussões para começar a preparar as pessoas para que esta inclusão da diversidade floresça e influencie a cultura da empresa, o que se dará de forma gradativa. O principal fator para inclusão da diversidade é a mudança da cultura dentro das organizações.

A revisão de políticas de contratação, aliadas a discursos inclusivos e práticas efetivas após a contratação, são atitudes necessárias dentro do ambiente de trabalho para que o profissional LGBT se sinta pertencente aquele meio no qual está inserido. Práticas como espaços para denúncia e punição para as pessoas que mostrem comportamentos homofóbicos e qualquer tipo de retaliação direcionados aos LGBTs devem estar presentes nos meios corporativos. Políticas de treinamentos sobre a diversidade sexual, deverão estar em pauta dentro da agenda das organizações. O comprometimento de todos os degraus hierárquicos, desde a alta liderança até o nível mais baixo da pirâmide, deve estar na mesma sintonia dentro do ambiente laboral.

Um ponto importante a ser salientado é o despreparo das organizações e da sociedade quanto à inclusão da diversidade sexual dentro do ambiente de trabalho, principalmente quanto à inclusão dos transexuais. Percebe-se que ações de comunicação, incentivando a inclusão são promovidas pelas empresas, muitas vezes em função da melhoria da imagem social. Pequenos avanços são vislumbrados quanto à estas ações e práticas de inclusão, através de oportunidades como ocupação de cargos de chefia, e anteriormente dificultada ou impedida aos LGBTs.

As empresas necessitam se preparar cada vez mais em função do crescente aumento da discussão do tema na mídia e dentro delas mesmas e do compromisso ético necessário dentro das organizações.

Por fim, respondendo aos objetivos específicos, conclui-se que (i) há ações de inclusão sendo praticadas pelas organizações, que dependendo do segmento da empresa, é possível notar alguns avanços; (ii) quando o estigmatizado está em condição de desacreditado, parecendo *gay* (bem efeminado, ou bem masculinizada) as ações de inclusão podem não surtir efeito, uma vez que os preconceitos e discriminações são mais perceptíveis. Com isso o estigma interfere negativamente nas ações de inclusão da diversidade sexual, pois talvez, os gestores não estejam preparados para lidar com a possibilidade de o estigmatizado estar em condição de desacreditado e desacreditável. Neste caso as empresas precisam pensar em discursos e ações que possam deixar os profissionais LGBTs ser quem eles são e não “parecer ou não *gay*”; (iii) dentre as ações que os profissionais acreditam ser importantes citam-se: canais que permitam interação de todos, direitos iguais para programas de promoção, canais de denúncia, treinamentos constantes e política de contratação; e (iv) os gestores da diversidade podem contribuir promovendo condições igualitárias, incentivar o respeito e a tolerância, disseminar a importância da diversidade na organização, criar um ambiente acolhedor, conscientizar as pessoas em todas as esferas hierárquicas, quebrar tabus e paradigmas, alinhar pensamentos, desenvolver eventos periódicos a favor da diversidade sexual no trabalho, reter profissionais LGBTs, dar oportunidades para que os profissionais LGBTs se desenvolvam.

Como principais limitações deste estudo, destaca-se a dificuldade de realizar a entrevista com alguns profissionais LGBTs indicados pelos participantes, que a princípio concordavam em participar da pesquisa, e a partir do contato da pesquisadora, após apresentar o objetivo da pesquisa e como seria feito, não atendiam mais às ligações e mensagens de *whatsapp* para marcarem previamente um horário. Principalmente dificuldades de acesso a profissionais transexuais trabalhadores em empresas privadas.

Para estudos futuros, sugere-se aprofundar a teoria do estigma sexual no trabalho como forma de compreender: a carreira dos estigmatizados; o ganho secundário dos estigmatizados; a manipulação da identidade dos estigmatizados, a partir da perspectiva Goffminiana, ou mesmo, relacionar a teoria do estigma à teoria da rotulação. Sob outra perspectiva, sugere-se aprofundar a visão dos gestores quanto às ações de inclusão da diversidade e o estigma sob o olhar destes.

REFERÊNCIAS

- ABRAMENKO, L.; LOVISI, G. M.; FONSECA, D. L.; ABELHA, L. Atitudes dos trabalhadores de saúde mental em relação aos pacientes psiquiátricos em uma cidade do interior do Estado do Rio de Janeiro. **Cadernos Saúde Coletiva**, v. 25, n. 2, p. 169-176, 2017.
- ADIGUZEL, Z.; SONMEZ CAKIR, F. Role of diversity management and charismatic leadership on innovation and performance in the globalized era. **International Journal of Innovation - IJI**, São Paulo, v. 8, n.3, p. 489-515, sept. /dec. 2020.
- AGOVINO, M.; CORBISIERO, F. Diversity management policies for the inclusion of LGBT. People into the labor market: the case of Naples. **Papers in Applied Geography**, 2020.
- ALDÉN, L.; HAMMARSTEDT, M.; SWAHNBERG, H. Sexual Orientation and Job Satisfaction: Survey-based evidence from Sweden. **Journal of Labor Research**, jan. 2020.
- ALEIXO, A. D.; FERREIRA, E. R.; OLIVEIRA, N. D. A.; SATO, S. A. S.; JUNKES, M. B. Gestão da Diversidade em Organizações Contemporâneas. **Anais ... Congresso de Administração da América Latina**, Ponta Grossa-Paraná, set./, 2017.
- ARSEL, Z. Fazendo perguntas com um foco reflexivo: um guia para o planejamento e condução de entrevistas. **RIMAR**, Maringá, v.8, n.2, p. 84-98, jul./dez. 2018.
- BADGETT, M. Vulnerability in the workplace: evidence of anti-gay discrimination. **The Policy Journal of the Institute for Gays and Lesbian Strategic Studies**, v.2, n.1, set. 1997.
- BARBOSA, L. **A diversidade no seu devido lugar**. Ética. Exame, edição 754, p. 40-42, 2001.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. 1. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1977.
- BARMAKI, R. Erving Goffman's View of "Deviance": "Self" and "Society" as the Sources of Deviancy and Conformity, **Deviant Behavior**, 2019. DOI: 10.1080/01639625.2019.1658845
- BARRETTO, R. S.; FIGUEIREDO, A. E. B. Estigma e violência na percepção dos profissionais de saúde mental de uma unidade psiquiátrica em hospital geral. **Cadernos Saúde Coletiva**, v. 27, n.2, p. 124-130, 2019.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2.ed. São Paulo: Vozes, 2002.
- BECKER, H. S. **Outsiders: Studies in the Sociology of Deviance**. Nova Iorque: The Free Press, 1963.

BIERNARCK, P.; WALDORF, D. Snowball Sampling: Problems and Techniques of Chain Referral Sampling. **Sociological Methods & Research**, v. 10, n. 2, p. 141-163, 2016

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto: Porto Ed., 1994.

BOWEN, F.; BLACKMON, K. Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice, **Journal of Management Studies**, v.40, n.6, p. 1393-1417, set. /2003.

CALVOSO, L. B.; DA SILVA, G. E. Moral do assédio e Assédio moral no trabalho em empresas familiares: das violências às possibilidades em saúde do trabalhador. **Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v.6, n.15, p. 255-291, 2019.

CAPRONI, H. L. C., N; SARAIVA, L. A. S. Masculinidades, Trabalho e Reprodução de Preconceitos: Um estudo com Trabalhadores Gays, Lésbicas e Bissexuais. **Revista de Administração IMED**, v.8, n.1, p. 191-215, jan./jun. 2018.

CAPRONI NETO, H. L. A bissexualidade (des)organizada: desenhos, estigmas e subversões. **Anais ... XX SEMEAD – Seminários em Administração**, nov. 2017.

CARR, S.; PEZZELA, A. Doença, “pecado” e discriminação: examinando um desafio para o Reino Unido, prática de enfermagem em saúde mental com lésbicas, pessoas gays e bissexuais. **Journal of Psychiatric e Enfermagem em Saúde Mental**, n.24, p. 553-560, 2017.

CASÉTTE, J. B., SILVA, L. C., FELÍCIO, E. E. A.; SOARES, L. A., MORAIS, R. A.; PRADO, T. S.; GUIMARÃES, D. A. HIV/AIDS among the elderly: stigmas in healthcare work and training. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, v. 19, n.5, p. 733-744, 2016.

CAVALCANTE, R. B.; CALIXTO, P.; PINHEIRO, M. M. K. Análise de Conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 24, n. 1, p. 13-18, jan./abr. 2014.

CHEN, C. C; HERNANDO, M. M; PANEBIANCO, A. Sexual Minority School Psychologists' Perceptions of School Climate and Professional Commitment. **Springer Science+Business Media, LLC, part of Springer Nature**, 2019.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

CHUNG, B. Y. Career decision making of lesbian, gay and bisexual individuals. **The Career Development Quarterly**, v. 44, n.2, p. 178-186, dez.1995.

COLARES, A. F. V.; SARAIVA, L. A. S. O processo de construção identitária em organizações: uma releitura sobre identidade. **Revista Alcance**, v. 23, n. 4, p. 568-577, 2016.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COLLINS, R. L.; EUNICE C. W.; JOSHUA B. M.; AUDREY, B.; MATTHEW, C.; ELIZABETH, R. Social marketing of mental health treatment: California's mental illness stigma reduction campaign. **American Journal of Public Health**, v. 109, n.2, p. 228-242, 2019.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12.ed. São Paulo: AMGH Editora, 2016.

CORTEZ, P. A.; SOUZA, M. V. R.; SALVADOR, A. P.; OLIVEIRA, L. F. A. Sexismo, misoginia e LGBTQfobia: desafios para promover o trabalho inclusivo no Brasil. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, v.29, n.4. Rio de Janeiro, 2019.

CORTINA, L. M.; KABAT-FARR, D.; LESKINEN, E. A.; HUERTA, M.; MAGLEY, V. J. Selective incivility as modern discrimination in organizations: Evidence and impact. **Journal of Management**, v. 39, p. 1579-1605, 2013. doi:10.1177/0149206311418835.

COSTA, A. B.; NARDI, H. C. Homofobia e Preconceito contra Diversidade Sexual: Debate Conceitual. **Temas em Psicologia**, v. 23, n.3, p. 715-726, 2015.

COSTA, S. G. **Comportamento Organizacional: cultura e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

CROCKETT, D. Paths to respectability: Consumption and stigma management in the contemporary black middle class. **Journal of Consumer Research**, v. 44, n.3, p. 554-581, 2017.

DA SILVA, D. V. W. A construção de sentidos sobre a homossexualidade na mídia brasileira. **Em Questão**, v.14, n.2, p. 223-234, 2008.

DE JESUS, J. G. **Orientações sobre identidade de gênero: conceitos e termos**. Guia técnico sobre pessoas transexuais, travestis e demais transgêneros, para formadores de opinião. 2012.

DESSLER, G. Administração de recursos humanos. 2. ed. Tradução de Cecília Leão Oderich. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

DRUMMOND, M. L.; VERSIANI, F. A percepção dos profissionais de Recursos Humanos: Os desafios e as oportunidades da Inserção e Inclusão das diversidades no ambiente de trabalho. **Anais ... EnANPAD 2020**, Porto Alegre, EnAnpad 2020.

DUCHEK, S.; RAETZE, S.; SCHEUCH, I. The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework. **Business Research**, v.13, p. 387-423, 2020.

ECCEL, C. S.; FLORES-PEREIRA, M.T. A inserção da “diversidade” homossexual em uma livraria de shopping center: um estudo crítico. **Anais ... ENANPAD**, 32., 2008, Rio de Janeiro, 2008.

EGELAN, A. **Effects of Diversity Management on Organizational Performance: A Case Study of Narok County** (Doctoral dissertation, MUA), 2018.

EINARSDÓTTIR, A.; HOEL, H.; LEWIS, D. ‘It’s nothing personal’: Anti-homosexuality in the British workplace. **Sociology**, n. 49, p. 1183-1199, 2015. doi:10.1177/0038038515582160.

ELIASON, M.J.; DEJOSEPH, J.; DIBBLE, S.; DEEVEY, S.; CHINN. P. Lesbian, gay, bisexual, transgender, and queer/questioning nurses’ experiences in the workplace. **Journal of Professional Nursing**, n.27, p. 237-244, 2011.

ELLIS, A. L.; RIGGLE, D. B. The relation of job satisfaction and degree of openness about one’s sexual orientation for lesbians and gay men. **Journal of homosexuality**, v. 30, n. 2, p. 75-85, 1996.

ESTRINGER, B.; HILLERBRAND, E.; HETHERINGTON, C. The influence of sexual orientation on career decision-making: a research note. **Journal of Homosexuality**, v. 19, n.4, p.103-133, set. 1990.

FARINHA, C. A. Um olhar sobre a inclusão da diversidade sexual nas organizações. **Perspectivas em Políticas Públicas**, Belo Horizonte, v.10, n.20, p. 211-240. Jul./dez., 2017.

FERDMAN, B. M. Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. **The journal of applied behavioral science**, v. 53, n.2, p. 235-263, 2017.

FERREIRA, B. O.; TAJRA, F. S.; ARAÚJO, Z. A. M.; PEREIRA, E. O.; FREITAS, F. R. N. N.; PEDROSA, J. I. S. Caminhos e vivências de investigação acerca da saúde da população LGBT em uma capital do nordeste brasileiro. **Tempus**. Brasília, v. 11, n.1, p. 41-49, nov. 2017.

FERREIRA, J. B.; SADOYAMA, A. S. P; CORREIA, A. F. C; GOMES, P. A. T. P. Diversidade e gênero no contexto organizacional: um estudo bibliométrico. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. Rio de Janeiro, v.9, n.3, p. 45-66. jul./set. 2015.

FERREIRA, R. C. **O gay no ambiente de trabalho: Uma análise de trabalho: Uma análise dos efeitos em ser gay nas organizações contemporâneas**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília, DF. 2007.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

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

FREITAS, M.; DANTAS, M. Diversidade sexual e trabalho. São Paulo: **Cengage Learning**, p.379, 2012.

GACILO, J.; STEINHEIDER, B.; STONE, T. H.; HOFFMEISTER, V.; JAWAHAR, I. M.; GARRET, T. The double-edged sword of having a unique perspective: Feelings of discrimination and perceived career advantages among LGBT employees. **Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 37, n.3, p. 298-312, 2018.

GARCIA, A.; SOUZA, E. M. Sexualidade e trabalho: Estudo sobre a discriminação de homossexuais masculinos no setor bancário. **Revista de Administração Pública**, n. 44, p. 1353- 1357, 2010. doi:10.1590/S0034-76122010000600005.

GASKELL. G. **Entrevistas individuais e grupais**. P. 84-89. Ed. Vozes, 2015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GILBERT, J. A.; STEAD, B. A.; IVANCEVICH, J. M. Diversity management: a new organizational paradigm. **Journal of Business Ethics**, v. 21, n. 1, p. 61- 77, 1999.

GIRÃO, C.; VARÃO, R. Saindo do Armário: Representação LGBTQ em anúncios entre 2013 e 2019. **Revista Iniciacom**, v.9, n;3, 2020.

GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades, **Revista de Administração de Empresas (RAE)**. São Paulo, v.35, n.2, p. 57-63, 1995.

GOFFMAN E. **Stigma: notes on the management of spoiled identity**. Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall; 1963

GONÇALVES, E. B. P.; ESPEJO, M. M. S. B.; ALTLOÉ, S. M. L.; VOESE, S. B. Gestão da Diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. **Enfoque Reflexão Contábil**. UEM. Paraná, v.35, n.1, p. 95-111, jan./abr. 2016.

GRIFFITH, K.H.; HEBL, M. R. The disclosure dilemma for gay men and lesbians: “coming out” at work. **Journal of Applied Psychology**, v.87, n.6, p.1.191-1.199, 2002.

GUIMARÃES, R. C. P. **Estigma e Diversidade Sexual nos Discursos dos profissionais do SUS**: Desafios para a saúde da população LGBT, 2018. 148f. Tese de Doutorado em Saúde Coletiva. Pós-graduação em Saúde Coletiva da Universidade de Brasília, 2018.

HATZENBUEHLER, M. L. The influence of state laws on the mental health of sexual minority youth. **JAMA Pediatrics**, v.171, n.4, p.322-324. 2017. doi: 10.1001/jamapediatrics.2016.4732.

HEBL, M. R.; GRIFFITH, K. H. The disclosure dilemma for gay men and lesbians: “coming out” at work. **Journal of Applied Psychology**, v. 87, n. 6, p. 1.191-1.199, 2002.

HUERTAS, S. G.; GOMES, P. A.; MANOSALVA, M. A. Momentos de reconocimiento como sujetos de derecho de un grupo de personas jóvenes universitarias LGBT en Tunja, Boyacá. **Revista Latinoamericana**, n.29, p.172-194, ago. 2018.

HUR, H. The role of inclusive work environment practices in promoting LGBT employee job satisfaction and commitment, **Public Money & Management**, out. 2019.

INGLEHART, R. F.; PONARIN, E.; INGLEHART, R. C. (2017). Cultural change, slow and fast: The distinctive trajectory of norms governing gender equality and sexual orientation. **Social Forces**, v. 95, n.4, p. 1313-1340, 2017.

IRIGARAY, H. A. R. **A diversidade nas organizações brasileiras**: estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho. 2008. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo/SP, Fundação Getúlio Vargas, 2008.

IRIGARAY, H. A. R.; SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. Humor e discriminação por orientação sexual no ambiente organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, n. 14, p. 890-906, 2010. doi:10.1590/S1415-65552010000500008.

KAHN, M.; GORSKI, P. C. The gendered and heterosexist evolution of the teacher exemplar in the United States: Equity implications for LGBTQ and gender nonconforming teachers. **International Journal of Multicultural Education**, v. 18, p. 15–38, 2016.

KIRTON, G.; GREENE, A. M. **The dynamics of managing diversity: a critical approach**. Nova York: Routledge, 2016.

KOLLEN, T. Lessening the difference is more – the relationship between diversity management and the perceived organizational climate for gay men and lesbians. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n.17, p. 1967-1996, 2016.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEITE, R. F. A perspectiva da análise de conteúdo na pesquisa qualitativa: algumas considerações. **Revista Pesquisa Qualitativa**. São Paulo (SP), v.5, n.9, p. 539-531, dez. 2017.

LINO, M. V.; CUNHA, A. C. B. Uma questão de cotas? Como pessoas com deficiência percebem sua inserção no mercado de trabalho com base em políticas públicas de inclusão. **Pesquisas e Práticas Psicossociais**, v. 3, n. 1, 2008.

MACALLI, N.; KUABARA, P.S.S.; TAKAHASHI, A. R. W.; ROGLIO, K. D.; BOEHS, S. T. M. As práticas de Recursos Humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. **RAM- Revista de Administração Mackenzie**, v.16, n.2, p.157-187, São Paulo, mar./abr. 2015.

MAGALHÃES; A. F.; SARAIVA, L. A. S. Contradições entre essência e aparência nos processos de empoderamento de gays em organizações de trabalho, **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 19, p. 159-176, jan./dez. 2018.

MAIA, P. L. O. Gestão da diversidade no contexto organizacional brasileiro: Um enfoque sob a revisão sistemática da literatura. **Revista CONBRAD**, v.3, n.1, 2018.

MARCO, D.; HOEI, H.; ARENAS, A.; MUNDUATE, L. Workplace incivility as modern sexual prejudice. **Journal of Interpersonal Violence**, n. 23, p. 1-27, 2015. doi:10.1177/0886260515621083.

MARTINEZ-GUZMAN, A; INIGUEZ-RUEDA, L. Práticas Discursivas e Violência Simbólica Relacionadas à comunidade LGBT em Espaços Universitários. **Paidéia** (Ribeirão Preto) [online]. 2017, vol.27, suppl.1, pp.367-375. ISSN 1982-4327. <https://doi.org/10.1590/1982-432727s1201701>.

MARTINS, B. L. O.; VACLAVIK, M.; ANTUNES, E. D. Diversidade sexual nas organizações e o homossexual no ambiente de trabalho. **Elementos de Administração 2**, p. 109-124, Atena Editora, 2019.

MCEWEN, C.; PULLEN, A.; RHODES, C. Sexual harassment at work: A leadership problem. **Revista Administração Empresas**, v. 61, n.2, 2021.

MEDEIROS, G. T. C.; FERREIRA, W. L. S. E.; SOUZA, A. R.; REIS, P. N. C.; FARIA, L. C. A diversidade nas organizações contemporâneas: um enfoque na transversalidade de gênero. **Anais ... XI Simpósio de excelência em gestão e tecnologia – SEGet**. Rio de Janeiro, 2014.

MELO, F. V. S., FARIAS, S. A.; KOVACS, M. H. Estereótipos e estigmas de obesos em propagandas com apelos de humor. **Organizações & Sociedade**, v. 24, n.81, p. 305-324, 2017.

MEYER, D. E. E. **Gênero e educação: teoria e política**. In *Corpo, Gênero e Sexualidade*. 2 ed. Petrópolis: Vozes, 2010.

MICKENS, E. Including sexual orientation in diversity programs and policies. **Employment Relations Today**, v.21, n.3, p. 263-275, ago. 1994.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MORÉ, C. L. O. O. A “entrevista em profundidade” ou “semiestruturada”, no contexto da saúde. **Investigação Qualitativa em Ciências Sociais**. V.3, p. 126-131, 2015.

MOURA, R. G.; NASCIMENTO, R. P. O estigma da feminilidade nas organizações: um estudo a partir da visão de sujeitos gays. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**. Curitiba, v.19, n.2, p. 203-226, maio/ago. 2020.

NASCIMENTO, G. C. M.; SCORSOLINI-COMIN, F. A revelação da homossexualidade na família: Revisão integrativa da Literatura Científica. **Trens in Psychology**, Ribeirão Preto, v. 26, n.3, p. 1527-1541, set. 2018.

NG, E. S.; RUMENS, N. Diversity and inclusion for LGBT workers: current issues and new horizons for research. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 2, n. 34, p. 109-120, 2017.

NKOMO, S.M.; COX JR. T.; Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

NICHOLS, J. Soup kitchens: The stigma of being poor and the construction of social identity. **International Social Work**, v. 63, n. 5, p. 584-596, 2020.

O'CONNOR, E. C.; FORD, T. E.; BANOS, N. C. Restoring Threatened Masculinity: The Appeal of Sexist and Anti-Gay Humor. **Sex Roles: A Journal of Research**, v. 77, n. 9-10, p. 567-580, 2017.

OGOLLA, D. Relationship Between Diversity Management Practices and Organization Performance: A Case of Kenya Public Universities in Nairobi County. **International Journal of Current Aspects in Human Resource Management**, v. 1, n.1, p. 1-17, 2017.

PANIZA, M. D. R.; CASSANDRE, M. P. Tudo muda para quem? O discurso da Revista Exame sobre diversidade na reportagem de capa "chefe, eu sou gay". **Revista Interdisciplinar de gestão social**, v.7, n.2, p. 119-141, 2018.

PANIZA, M. D. R. Entre a emergência, a submersão e o silêncio: LGBT como categoria de pesquisa em Administração. **Cad. EBAPE.BR**, v.18, n.1, Rio de Janeiro, jan./mar. 2020.

PARKER, R.; AGGLETON, P. HIV and AIDS-related stigma and discrimination: A conceptualframework and implications for action. **Social Science and Medicine**, n. 57, p. 13–24. 2003.

PARRA, J. C. V.; TRAPERO, F. A.; GUERRA, E. Managing sexual orientation, gender identity, and CSR. **International Journal of Organizational Diversity**, v.21, n.1, p.13-30, jan. 2021.

PAVELTCHUCK, F. O.; DAMÁSIO, B. F.; BORSA, J. C. Impact of Sexual Orientation, Social Support and Family Support on Minority Stress in LGB People, **Trends Psychol**, v. 27, n.3, p. 735-748, sept, 2019.

PEREIRA, A. S. L. S.; DIAS, S. M. P. S.; LIMA, T. J. S.; SOUZA, L. E. C. As crenças sobre a homossexualidade e o preconceito contra homossexuais no ambiente de trabalho. **Temas em Psicologia**, v.25, n.2, p. 563-575, jun. 2017.

PEREIRA, A. S.; PEREIRA, C. R.; MONTEIRO, M. B. Normative pressure to reduce prejudice against homosexuals: The buffering role of beliefs about the nature of homosexuality. **Personality and Individual Differences**, n. 96, p. 88- 99, 2016. doi: 10.1016/j.paid.2016.02.042.

PEREIRA, C.; TORRES, A. R.; PEREIRA, A.; FALCÃO, L. Preconceito contra homossexuais e representações sociais da homossexualidade em seminaristas e evangélicos. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, n. 27, p. 77-82, 2011. doi:10.1590/S0102-37722011000100010

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba: v.14, n.4, p. 670-683. Jul./ago. 2010.

PINHEIRO, J. L. A.; GOIS, J. B. H. Amplitude da gestão da(s) diversidades(s): implicações organizacionais e sociais. **Revista de Carreiras e Pessoas**. São Paulo, v.3, n.2, mai./jun./jul./ago. 2012.

POMPEU, S. L. E.; ROHM, R. H. D. Gerenciamento da identidade e estratégias de enfrentamento da discriminação no trabalho usadas por mulheres homossexuais. **Revista ADM. MADE**, Rio de Janeiro, v.22, n.3, p. 1-21, set./dez. 2018.

POMPEU, S. L. E.; SOUZA, E. M. A discriminação homofóbica por meio do humor: naturalização e manutenção da heteronormatividade no contexto organizacional. **Revista Organizações & Sociedade**, v.26, n.91, p. 645-664, out. /dez. 2019.

RABELO, A. M.; NUNES, S. C. "Sair ou ficar no armário"? Eis a questão! Estudo sobre as razões e os efeitos do coming out no ambiente de trabalho. **Revista Economia & Gestão**, v. 17, n. 48, p. 82-97, 2017.

RAGINS, B.R.; CORNWELL, J.M. Pink triangles: antecedents and consequences of perceived workplace discrimination against gay and lesbian employees. **Journal of Applied Psychology**, v.86, n.6, p. 1.244-1.261, 2001.

RAHIM, A.; OLUWAFEMI, A.; AFOLABI, A. Homogeneity and Heterogeneity of the Workforce: leveraging on diversity management to build inclusive workplace. **Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization & Management**, n. 100, p. 409-426, 2017.

RAZA, I.; TARIQ, F. Effect of HR diversity management practices on employee knowledge sharing: Examining the mediating role of trust on leadership and moderating role of cooperative norms. **IBT Journal of Business Studies (JBS)**, v. 12, n.1, 2016.

REIS, T. Avanços e desafios para os direitos humanos das pessoas LGBT. In: Vieira, T. R (Org.). **Minorias sexuais: direitos e preconceitos**, p. 55.68, Brasília: Consulex, 2012.

RIBEIRO, R. J. O conceito de minoria. **Revista Filosofia Ciência & Vida Ed. 91**. Recuperado em 01 de dezembro de 2017 de <http://filosofia.uol.com.br/o-conceito-de-minoria/>.

RIGGLE, E. D.; ROSTOSKY, S. S.; BLACK, W. W.; ROSENKRANTZ, D. E. Outness, concealment, and authenticity: Associations with LGB individuals' psychological

distress and well-being. **Psychology of Sexual Orientation and Gender Diversity**, v.4, n.1, p. 54-62. 2017. doi: 10.1037/sgd0000202.

ROJAS, E. B. Reflexiones acerca de la diversidad sexual entre jóvenes indígenas em México. **Revista de estudios sociales**. Bogotá, Colombia, v.63, p. 100-109, jan. 2018.

RUUSUVUORI, J. E.; AALTONEN, T.; KOSKELA, I.; RANTA, J.; LONKA, E.; SALMENLINNA, I.; LAAKSO, M. Studies on stigma regarding hearing impairment and hearing aid use among adults of working age: a scoping review. **Disability and Rehabilitation**, p.1–11. 2019. doi:10.1080/09638288.2019.1622798

SANTOS, G. L.; GASPAR, F. L.; RODRIGUES, M. B.; BALDISSARELLI, J. M. A diversidade geracional e as políticas e práticas de recursos humanos em instituições de ensino superior. **Revista da Administração da UFSM**, Santa Maria, v.12, Edição Especial Ecoinnovar, p. 1108-1126, 2019.

SANTOS, H. Abordagens e práticas LGBTQ inclusivas nas escolas em Portugal: entre a marginalização, a desorientação e o assimilacionismo. **Revista Diversidade e Educação**, v.8, n.1, p. 259-283, jan./jun. 2020.

SANTOS, J. V. M.; SANTANA, A.C.; ARRUDA, G. D. Diversidade nas Organizações: Inclusão Social ou estratégia competitiva? **Psicologia.PT, Facebook.com**, ISSN 1646-6977. 2018.

SANTOS, N. S.; SILVA, L. F. M.; CASSANDRE, M. P. Quem disse Berenice, que ser gay é ser um bom vendedor de lojas de shopping? **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 7, n. 3, p. 88-112, 2017.

SANTOS, T. S.; BENEVIDES, T. M., A Falácia Organizacional: Uma análise sobre a percepção dos trabalhadores LGBTQ+ em relação às políticas da diversidade. **Investigação Qualitativa em Ciências Sociais**, v. 3. Atlas, 2019.

SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SERAPIONI, M. Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. **Ciência Saúde Coletiva (on line)**, v.5, n.1, p. 187-192, 2000. <https://doi.org/10.1590/51413-81232000000100016>

SICHEROLLI, M. B.; MEDEIROS, C. R. O.; VALADÃO, V. M. J. Gestão da diversidade nas organizações: uma análise das práticas das melhores empresas para trabalhar no Brasil. **Anais ... III Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho**. João Pessoa 2011.

SIQUEIRA, A.; SALES, R.; FISCHER, R. Diversidade nas associações: uma análise sistemática produção acadêmica da área de administração. **Anais ... Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 40, 2016.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de Conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados quantitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v.17, n.1, 2015.

SILVA, D. F.; CARVALHO, D. L. T. "I see your true colors": a diversidade dos recursos humanos no Hotel Village Premium. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v.25, n.3, p. 1-11, set. /dez. 2019.

SILVA, D. R.; DEWEY, J.; LIPPMANN, W.; PARK, ROBERT E. Park: diálogos sobre públicos, opinião pública e a importância da imprensa. **Fronteiras-estudos midiáticos**, v. 18, n.1, p. 57-68, 2015.

SILVA, L. G. G.; ALVES, M. A. A crítica do conceito de diversidade nas organizações. **Anais ... Encontro de Estudos Organizacionais - EnEO**, Recife, PE, 2002.

SIQUEIRA, M. V. S.; ZAULI-FELLOWS, A. A Diversidade e Identidade gay nas organizações. **Anais ... Encontro de Estudos Organizacionais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnEO 2**, Porto Alegre, ANPAD, 2006.

SOUZA, A. K. C.; PEREIRA, J. R.; TORRES, T. P. R.; BARATA, J. G. "Bota a cara no sol": O silêncio e a resistência na empregabilidade LGBT. **Revista Horizontes Interdisciplinares da Gestão**, v.4, n.1. Belo Horizonte, jun. 2020.

SOUZA, E. M.; BIANCO, M. F.; SILVA, P. O. M. Análise arqueológica das estratégias utilizadas por homossexuais no trabalho bancário. **Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**. Belo Horizonte, v.3, n.6, abr. 2016.

SUBBARAO, A. V. Managing workforce diversity: an innovation or an evolution? **Anais ... WORLD CONGRESS INTERNATIONAL INDUSTRIAL RELATIONS ASSOCIATION**, 10. Washington, DC, USA, maio /jun. 1995.

TAKÁCS, J. LGBT Employees in the Hungarian labor market. **Springer International Publishing Switzerland**, 2016. DOI 10.1007/978-3-319-29623-4_14

TEIXEIRA, E. B. A Análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em Questão**, v.1, n.2, p. 177-201, 2003.

TONELLI, M. J. O desafio da diversidade. **GVEXECUTIVO**. Fundação Getúlio Vargas, v. 17, n.4, p. 35-37, jul./ago. 2018.

TORRÃO, A. F. **Tribades galantes, fanchonos militantes**: homossexuais que fizeram história. São Paulo: Summus, 2000.

TRITTIN, H.; SCHOENEBORN, D. Diversity as polyphony: reconceptualizing diversity management from a communication-centered perspective. **Journal of Business Ethics**, v. 144, n. 2, p. 305-322, 2017.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VELHO, G. **Desvio e divergência: uma crítica da patologia social**. 8. ed. Rio de Janeiro: Zahar. 1981.

VERSIANI, F.; ANTUNES, C.V.; NETO, A.C.; SANTOS, C. M. M.? Eu tento não me esconder, Nunca? As estratégias utilizadas pelos profissionais Gays e Lésbicas para minimizar os estigmas sexuais nos espaços de trabalho. In: Encontro da ANPAD – EnANPAD 38., 2019, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPAD – EnANPAD 38., 2019.

VERSIANI, F. **“O Negro deles é diferente”**: um estudo sobre a influência dos estigmas dos trabalhadores solicitantes de refúgio no mercado de trabalho brasileiro. 2019, 164f. Tese (Doutorado em Administração). Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte: PUC Minas, 2019.

VILLAR, F.; FABÀ, J.; SERRAT, R.; CELDRÁN, M. Personas Mayores LGBT que Viven en Instituciones de Cuidado: Desafíos y Barreras para el Mantenimiento de Derechos Sexuales. **PSI UNISC**, Santa Cruz do Sul, v. 2, n. 2, p. 8-18, jul./dez. 2018.

VILLELA, W. V.; MONTEIRO, S. Gênero, estigma e saúde: reflexões a partir da prostituição, do aborto e do HIV/aids entre mulheres. **Revista Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 24, n.3, p. 531-540, 2015.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, Campinas, v.22, n.44, p.203-220, ago. /dez. 2014.

WARD, J.; WINSTANLEY, D. Watching the Watch: The UK Fire Service and its Impact on Sexual Minorities in the Workplace. **Gender, Work and Organization**, v. 13, n.2, 2006.

WILLIAMS, C.; GIUFFRE, P. (2011). From Organizational Sexuality to Queer Organizations: Research on Homosexuality and the Workplace. **Sociology Compass**, n.5, p. 551-563, 2011.

WELLMAN, J. D.; ARAIZA, A. M.; SOLANO, C.; BERRU, E. Sex differences in the relationships among weight stigma, depression, and binge eating. **Appetite**, v. 133, n.1, p.166-173, 2019.

WOODWARD, K. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In: Silva, Tomaz Tadeu da (org.) **Identidade e Diferença**: a perspectiva dos estudos culturais. Petrópolis-RJ, Vozes, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso, planejamento e métodos**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001. _____ **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. Tradução de Eric Roland René Heneaul. São Paulo: Editora Senac, 2003.

APÊNDICE A

Roteiro de pesquisa semiestruturado

Apresentação

Olá, meu nome é Mara Lúcia Drummond Parreiras, esta pesquisa se refere a minha Dissertação do mestrado em Administração que estou cursando no Centro Universitário Unihorizontes. A pesquisa tem como objetivo analisar como os profissionais LGBTs percebem as ações feitas pelas empresas, ou a falta delas, para incluir a diversidade sexual no trabalho e como os estigmas sociais contribuem para tais ações de inclusão ou não inclusão. Os dados da pesquisa serão tratados de forma honesta e fiel, o nome da empresa que trabalha e sua identidade também não serão revelados, ok?

Para isso, vou fazer algumas perguntas sobre a temática, tudo bem? Eu poderia gravar a entrevista somente para o meu uso futuro da análise dos dados? Caso tenha interesse, posso te enviar minha dissertação depois de aprovado. Vou te dar o termo de compromisso para você assinar.

Perfil do entrevistado

Nº _____
Idade _____
Cidade _____

Qual a sua orientação sexual? _____
Estado civil _____
Tem filhos? _____
Qual a sua formação acadêmica? _____
Qual a sua profissão? _____
Qual o seguimento da empresa que trabalha atualmente? _____
Qual a sua função na empresa? _____
Quanto tempo está nesta empresa? _____

- 1- Para você o que é diversidade sexual no trabalho?
- 2- Você acha que os LGBTs enfrentam algum estigma no ambiente de trabalho?
- 3- Em caso afirmativo, quais as consequências desses estigmas para os profissionais LGBTs no mercado de trabalho?
- 4- Você acha que estes estigmas, de alguma forma, podem contribuir para inclusão dos profissionais LGBTs no ambiente de trabalho? Como?
- 5- No seu trabalho as pessoas têm conhecimento da sua orientação sexual? Pode comentar sobre isso?

- 6- Você já tentou ou precisou “esconder” a sua orientação sexual no trabalho? Por quê?
- 7- É muito comum a gente ouvir alguém falar assim: “nossa, você não parece gay”. O que você acha disso? O que você acha desses estereótipos?
 - 7.1 Qual o impacto desses estereótipos nas práticas de inclusão dos profissionais LGBTs no trabalho?
- 8- Você já passou por alguma situação de preconceito e ou discriminação pela sua orientação sexual no trabalho? Pode falar sobre isso?
 - 8.1 Já presenciou ou ficou sabendo de algum caso dentro da empresa?
- 9- Você já se sentiu “excluído” em algum momento na empresa? Pode falar sobre isso? (seja em eventos sociais, promoções, lanches, almoços, reuniões etc.)
- 10-Em sua opinião, as empresas estão preparadas para incluir a diversidade sexual no trabalho? Por quê? Como? Fale sobre isso.
- 11-Na empresa que você trabalha tem ou já teve alguma ação para incluir a diversidade sexual? (são apenas discursos, ou há práticas?) Quais ações? Como foram desenvolvidas?
- 12-Se não teve ações, quais ações você acredita ser necessárias para que as organizações possam, de fato, trabalhar a inclusão da diversidade sexual no trabalho?
- 13-Qual a sua percepção sobre o discurso praticado pela empresa e a prática da inclusão da diversidade sexual na sua empresa?
- 14-Você acha que a sua empresa faz algo que atrapalha o desenvolvimento das práticas de inclusão?
- 15-E o que a sua empresa faz que você acredita ajudar o desenvolvimento das práticas de inclusão?
- 16- Tem algum setor ou gestor que mais se destaca na sua empresa que é adepto às ações de inclusão da diversidade no trabalho?
- 17- Qual o papel do gestor para inclusão e para a não inclusão da diversidade sexual?
- 18- Você gostaria de falar mais alguma coisa sobre a importância das políticas e práticas da diversidade sexual para as organizações?
- 19- Bom, então para gente finalizar vamos fazer um jogo rápido. Vou iniciar uma frase e você completa com apenas UMA PALAVRA ou EXPRESSÃO, a primeira que vier a sua cabeça, ok?
 - Inserção é...
 - Inclusão é...
 - O estigma é algo...
 - Os gestores devem...

- Os profissionais de recursos humanos precisam...
- As empresas NÃO devem...
- EU quero...