

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

Gisele Moraes Silveira Guilhermino

**DIVERSIDADE SEXUAL E GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: um estudo
com profissionais LGBTQIAPN+ de média e grandes empresas**

Belo Horizonte
2022

Gisele Moraes Silveira Guilhermino

**DIVERSIDADE SEXUAL E GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: um estudo
com profissionais LGBTQIAPN+ de média e grandes empresas**

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

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

Área de concentração: Organização e Estratégia

Orientadora: Prof. Dra. Fernanda Versiani

Belo Horizonte
2023

GUILHERMINO, Gisele Moraes Silveira.

G963d

Diversidade sexual e gestão estratégica de pessoas: um estudo com profissional LGBTQIAPN+ de média e grandes empresas. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2022.

93p.

Orientadora: Dr^a. Fernanda Versiane

Dissertação (Mestrado) – Programa de Mestrado em Administração – Centro Universitário Unihorizontes.

1. Diversidade sexual – LGBTQIAPN+ 2. Práticas de inclusão social I. Gisele Moraes Silveira Guilhermino II. Centro Universitário Unihorizontes Programa de Mestrado em Administração. III. Título.

CDD: 362.3

ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado Acadêmico em Administração do(a) Senhor(a) **GISELE MORAES SILVEIRA GUILHERMINO**, Nº. 755. No dia 17 de fevereiro de 2023, às 14:00 horas, reuniu-se no Centro Universitário Unihorizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, para julgar o trabalho final intitulado "**DIVERSIDADE SEXUAL E GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: um estudo com profissionais LGBTQIAPN+ de média e grandes empresas**", requisito parcial para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Relações de Poder e Dinâmica das Organizações**. Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão, **Prof.ª Dr.ª Fernanda Versiani Rezende** após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares da apresentação do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) candidato(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) candidato(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) candidato(a) e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADA**.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) candidato(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou o(a) presente ATA, que foi assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

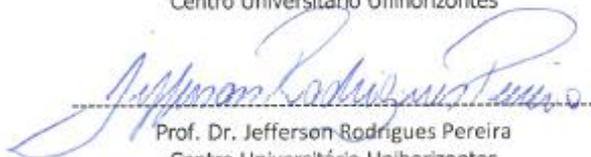
Belo Horizonte, 17 de fevereiro de 2023.



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



Prof.ª Dr.ª Marina de Almeida Cruz
Centro Universitário Unihorizontes



Prof. Dr. Jefferson Rodrigues Pereira
Centro Universitário Unihorizontes

Documento assinado digitalmente
 **RENATO KOCH COLOMBY**
Data: 26/02/2023 14:29:35-0900
Verifique em <https://verificador.iti.br>

Prof. Dr. Renato Koch Colomby
Instituto Federal do Paraná

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado, **DIVERSIDADE SEXUAL E GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: um estudo com profissionais LGBTQIAPN+ de média e grandes empresas**, no total de 94 páginas de autoria de *GISELE MORAES SILVEIRA GUILHERMINO*, sob a orientação da Orientadora, *Dra. Prof. Dra. Fernanda Versiani*, no curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes.

Dados da revisão:

- ✓ Correção gramatical
- ✓ Adequação vocabular
- ✓ Dissertação

Belo Horizonte, 02 de fevereiro de 2023



Revisora de Textos
Graduada em Letras – UFMG - 019162/92-92
Especialista em Revisão de Textos - PUCMinas
Mestre em Estudos Linguísticos e Semióticos - MACK/SP
Especialista em Literatura - PUCMinas

*Dedico este trabalho aos amores da minha vida,
Gustavo e Davi.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar e sempre, a Deus, meu Pai e Amigo de todas as horas. Penso, Senhor, que tudo acontece com tua permissão, pois, se consegui chegar até o final deste curso, foi porque o Senhor me deu saúde e me capacitou para todos os desafios que eu iria enfrentar. Obrigada, obrigada e muito obrigada!

Dizem e acredito que o arco-íris simboliza Sua aliança eterna com os homens. Todas as cores são lindas e cheias de simbologia, mas a cor verde, em especial, eu dedico a Ti de todo o meu coração, por razões que somente nós dois sabemos.

Aos amores da minha vida, Gustavo e Davi, os quais eu dedico todos os meus dias com muito amor e carinho. Não há esforço que não valha a pena se tenho vocês do meu lado. Não posso deixar de mencionar aqui a nossa amada Pipoca que esteve do meu lado, literalmente, na maior parte do tempo enquanto elaborava esta dissertação.

Agradeço especialmente a minha orientadora, Professora Fernanda Versiani, por toda orientação acadêmica e direcionamento na elaboração deste trabalho. É uma honra para mim ter você como minha orientadora, você foi e é incrível!!! Aproveito para lhe fazer um pedido: seja sempre esta professora para seus alunos, competente, moderna, alegre, presente, acolhedora, desafiadora, que promoveu os melhores debates que já tive durante o curso de mestrado. Pode ter certeza, você é uma inspiração e referência profissional e pessoal para mim. Gratidão e muito carinho por você!!!

Meus agradecimentos a todos os professores do programa de mestrado do Unihorizontes que me incentivaram na busca por conhecimento e a direcionar esta procura pelos caminhos corretos. À professora Marina, meus sinceros agradecimentos e orientações que me trouxeram até aqui.

A todos os amigos que fiz no Mestrado e que certamente ficarão no meu coração por toda a vida, Arlene, Sandra, Daniel, Antônio, Wanderson e Ângela, à qual faço uma menção especial por me ajudar tanto e de tantas formas na construção e elaboração

deste trabalho, pois me trouxe textos fundamentais, aqueles que fariam e de fato fizeram toda a diferença. Gratidão!!!

À minha querida amiga e irmã Lorena, não tenho palavras para lhe agradecer por tudo e por tanto que fez e faz por mim. Você é daquelas pessoas que temos a sorte de encontrar na vida, é um presente de Deus embrulhado no mais lindo papel de presente e amarrado com um laço de fita. Você mora em meu coração!!!

Os meus sinceros agradecimentos a todas as pessoas que se dispuseram a participar desta pesquisa, bem como por todo auxílio e suporte durante a consecução dela. Proporcionaram-me mais que a busca de conhecimento técnico e científico, uma LIÇÃO DE VIDA. Obrigada pela disponibilidade, acessibilidade e interesse neste estudo.

Agradeço a todos que fizeram parte da minha trajetória acadêmica, foi tão gratificante e tão bom esse tempo. Valeu demais! Um sonho realizado e mais uma etapa de vida concluída. Obrigada meu Deus!!!

Diversidade é chamar para a festa, inclusão é chamar para dançar!

Verna Myers

RESUMO

Esta pesquisa é sobre diversidade sexual nas organizações e teve por objetivo analisar a percepção de profissionais LGBTQIAPN+ sobre a inclusão da diversidade sexual no trabalho e a participação da gestão estratégica. O Referencial Teórico aborda conceitos como diversidade sexual e gestão da diversidade, além de conceitos sobre gestão estratégica de pessoas e as práticas de inclusão. A pesquisa é descritiva, de abordagem qualitativa tendo como método o estudo de caso. Realizaram-se dezesseis entrevistas individuais semiestruturadas com o público LGBTQIAPN+, sendo: três gays, oito lésbicas, um bissexual, um pansexual, dois transexuais e um não binário. Elaboraram-se três categorias de análise denominadas: (i) práticas (in)existentes de inclusão da diversidade sexual no trabalho; (ii) atuação da gestão estratégica de pessoas na inclusão da diversidade sexual no trabalho; e (iii) desafios e oportunidades para inclusão da diversidade sexual. Em suma, respondendo aos pontos centrais dos objetivos específicos, conclui-se que: o recrutamento e seleção, treinamento, grupo de apoio, palestras e a semana da diversidade foram as práticas mais mencionadas. É necessário preparo para que os gestores lidem com situações cotidianas, no sentido de suprimir ou, ao menos, minimizar atitudes preconceituosas endereçadas aos profissionais LGBTQIAPN+ no ambiente de trabalho, bem como estarem favoráveis às questões da diversidade sexual e se comprometerem com elas por meio de práticas inclusivas. A gestão da diversidade como valor organizacional e a inclusão de políticas da diversidade foram alguns dos desafios e oportunidades percebidas. Portanto, as empresas têm dado mais abertura para contratação e manutenção de profissionais LGBTQIAPN+, porém os gestores de pessoas ainda não estão preparados para desenvolverem práticas inclusivas mais assertivas para a diversidade sexual no trabalho. Para que as políticas e práticas empresariais possam avançar, elas devem estar inseridas na cultura organizacional como um valor, podendo ser geridas de maneira que suprimam ações de preconceito e valorizem a diversidade sexual nas suas diversas formas de expressão.

Palavras-chave: Diversidade sexual. Gestão da diversidade. Gestão estratégica de pessoas. LGBTQIAPN+. Práticas de inclusão.

ABSTRACT

This research is about sexual diversity in organizations and aimed to analyze the perception of LGBTQIAPN+ professionals about the inclusion of sexual diversity at work and the participation of strategic management. The Theoretical Framework addresses concepts such as sexual diversity and diversity management, in addition to concepts on strategic people management and inclusion practices. The research is descriptive, with a qualitative approach, using the case study method. Sixteen semi-structured individual interviews were carried out with the LGBTQIAPN+ public, namely: three gays, eight lesbians, one bisexual, one pansexual, two transsexuals and one non-binary. Three categories of analysis were elaborated: (i) (non)existent practices of inclusion of sexual diversity at work; (ii) performance of the strategic management of people in the inclusion of sexual diversity at work; and (iii) challenges and opportunities for inclusion of sexual diversity. In short, responding to the central points of the specific objectives, it is concluded that: recruitment and selection, training, support group, lectures and diversity week were the most mentioned practices. Preparation is necessary for managers to deal with everyday situations, in order to suppress or, at least, minimize prejudiced attitudes addressed to LGBTQIAPN+ professionals in the work environment, as well as being favorable to issues of sexual diversity and committing to them through inclusive practices. Diversity management as an organizational value and the inclusion of diversity policies were some of the perceived challenges and opportunities. Therefore, companies have been more open to hiring and retaining LGBTQIAPN+ professionals, but people managers are still not prepared to develop more assertive inclusive practices for sexual diversity at work. For business policies and practices to advance, they must be embedded in the organizational culture as a value, and can be managed in a way that suppresses actions of prejudice and values sexual diversity in its various forms of expression..

Keywords: Sexual diversity. Diversity management. Strategic people management. LGBTQIAPN+. Inclusion practices.

RESUMEN

Esta investigación trata sobre la diversidad sexual en las organizaciones y tuvo como objetivo analizar la percepción de los profesionales LGBTQIAPN+ sobre la inclusión de la diversidad sexual en el trabajo y la participación de la dirección estratégica. El Marco Teórico aborda conceptos como diversidad sexual y gestión de la diversidad, además de conceptos sobre gestión estratégica de personas y prácticas de inclusión. La investigación es descriptiva, con enfoque cualitativo, utilizando el método de estudio de caso. Se realizaron dieciséis entrevistas individuales semiestructuradas con el público LGBTQIAPN+, a saber: tres gays, ocho lesbianas, una bisexual, una pansexual, dos transexuales y una no binaria. Se elaboraron tres categorías de análisis: (i) prácticas (in)existentes de inclusión de la diversidad sexual en el trabajo; (ii) desempeño de la gestión estratégica de personas en la inclusión de la diversidad sexual en el trabajo; y (iii) desafíos y oportunidades para la inclusión de la diversidad sexual. En resumen, respondiendo a los puntos centrales de los objetivos específicos, se concluye que: reclutamiento y selección, capacitación, grupo de apoyo, charlas y semana de la diversidad fueron las prácticas más mencionadas. Es necesaria la preparación de los directivos para hacer frente a las situaciones cotidianas, con el fin de suprimir o, al menos, minimizar las actitudes prejuiciosas dirigidas a los profesionales LGBTQIAPN+ en el ámbito laboral, así como ser favorables a los temas de diversidad sexual y comprometerse con ellos a través de prácticas inclusivas. La gestión de la diversidad como valor organizacional y la inclusión de políticas de diversidad fueron algunos de los retos y oportunidades percibidos. Por lo tanto, las empresas se han mostrado más abiertas a contratar y retener profesionales LGBTQIAPN+, pero los gestores de personas aún no están preparados para desarrollar prácticas más asertivas de inclusión de la diversidad sexual en el trabajo. Para que las políticas y prácticas empresariales avancen, deben estar arraigadas en la cultura organizacional como un valor, y pueden gestionarse de manera que suprima las acciones de prejuicio y valore la diversidad sexual en sus diversas formas de expresión.

Palabras clave: Diversidad sexual. Gestión de la diversidad. Dirección estratégica de personas. LGBTQIAPN+. Prácticas de inclusión.

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1	– Alguns conceitos sobre diversidade	20
Quadro 2	– Principais eixos da diversidade	26
Quadro 3	– Letras e definições que compõem a sigla LGBTQIAPN+	28
Quadro 4	– Categorias de análise	46
Quadro 5	– Perfil demográfico dos entrevistados	47
Tabela 1	– Representatividade da sigla LGBTQIAPN+	48
Quadro 6	– Perfil profissional dos sujeitos de pesquisa	49
Tabela 2	– Práticas de inclusão da diversidade percebidas.....	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

- LGBTQIAPN+ – Lésbicas, gays, bissexuais, queer, intersex, assexual, pansexual, não binário
- GEP – Gestão estratégica de pessoas
- IBGE – Instituto Brasileira de Geografia e Estatística
- Trans – Transexual

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVOS.....	14
1.1.1 OBJETIVO GERAL	15
1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.4 JUSTIFICATIVA.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1 DIVERSIDADE SEXUAL E GESTÃO DA DIVERSIDADE	20
2.1.2 GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS: PRÁTICAS E INCLUSÃO.....	29
3 METODOLOGIA	39
3.1 TIPO, ABORDAGEM E MÉTODO DE PESQUISA	39
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DE PESQUISA.....	40
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	41
3.4 ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DOS DADOS	44
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	47
4.1 APRESENTAÇÃO DOS SUJEITOS ENTREVISTADOS	47
4.2 ANÁLISE DOS DADOS	50
4.3 PRÁTICAS (IN)EXISTENTES DE INCLUSÃO DA DIVERSIDADE SEXUAL NO TRABALHO.....	52
4.4 ATUAÇÃO DA GESTÃO ESTRATÉGICA DE PESSOAS NA INCLUSÃO DA DIVERSIDADE SEXUAL NO TRABALHO	62
4.5 DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA INCLUSÃO DA DIVERSIDADE SEXUAL.....	68
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
REFERÊNCIAS.....	84
APÊNDICE.....	91

1 INTRODUÇÃO

A diversidade, como campo de estudo em administração, é recente e tem suas origens nos Estados Unidos da América na década de 1980. Desde então, tem ganhado notoriedade por parte de líderes e de gestores que atuam em diferentes organizações de todo o mundo (HANASHIRO; TORRES, 2010). Assim, após alguns anos, tendo como marco teórico o período de 1996–2000, em que foi publicado um número maior de pesquisas sobre diversidade na área da administração, o desenvolvimento da concepção sobre gestão da diversidade expandiu e atravessou fronteiras no mundo todo, e parte dessa expansão se deve ao fenômeno da globalização, o qual marcou as décadas posteriores ao surgimento desse conceito (YADAV; LENKA, 2020).

Desde a abertura econômica dos anos 90, a diversidade tornou-se pauta relevante nas organizações e um desafio não apenas para os indivíduos, mas também para o campo do trabalho e das organizações. Pode-se dizer que as transformações socioculturais e econômicas, junto a liberalização econômica, a globalização e a mudança na preferência das pessoas, aumentaram substancialmente a consideração da diversidade organizacional, o que direcionou as empresas a tornarem sua força de trabalho mais diversificada, inovadora e competitiva (YADAV; LENKA, 2020; COLOMBY; SCHERER; VACLAVIK; 2021; ALEIXO *et al.*, 2017).

Quando se fala em força de trabalho diversificada, projeta-se inicialmente a convivência com pessoas de diferentes origens e perspectivas socioculturais, mas é possível encontrar diferentes conceitos na literatura sobre diversidade, não havendo, no entanto, um consenso (FRAGA *et al.*, 2022; BAGGIO, 2017; YADAV; LENKA, 2020). Por isso, para Alencar (2016), é preciso compreender o que será levado em consideração sobre diversidade dentro das organizações.

Dessa forma, frente aos conceitos sobre diversidade, emerge o conceito elaborado por Fleury (2000, p. 20), que, nas suas palavras, pode ser entendido como “[...] um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social”. Direcionando para o campo da Administração, Alves e Galeão-Silva (2004, p. 22), salientam que “o conceito é entendido como uma variedade de atributos de indivíduos

e grupo”. Nesse aspecto, entende-se que a questão da diversidade vai além de características físicas e preferências pessoais, e inclui questões de raça, gênero, orientação sexual, origem demográfica, dentre outros aspectos que constituem a singularidade dos sujeitos (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Neste trabalho, com base no enquadramento feito por Thomas e Ely (1996, p. 2), que consideram a diversidade como sendo uma “[...] variedade de perspectivas e abordagens de trabalho que membros de diferentes grupos identitários trazem para as organizações”, pode-se considerar que os sujeitos LGBTQIAPN+, a saber, lésbicas, gays, bissexuais, transexuais, *queer*, intersexual, assexuais, pansexuais e não binários, somam-se a esses grupos, representando uma das faces da diversidade, a sexual. Vale ressaltar que o significado de cada uma das letras será aprofundado na sessão 2.1 sobre Diversidade Sexual e Gestão da Diversidade, mais especificamente no Quadro 3 (Letras e definições que compõem a sigla LGBTQIAPN+).

Não raro, os desafios que acompanham a prática da diversidade nas organizações são subjacentes a ela, o que requer da organização e de seus gestores habilidades gerenciais voltadas para uma força de trabalho diversificada e heterogênea. Sobretudo, no que diz respeito à construção de políticas e práticas de diversidade promovidas e pavimentadas pela área de gestão de pessoas, que busca, a partir de políticas internas, construir um ambiente organizacional favorável a uma força de trabalho diversa, incentivando não só a contratação, mas a manutenção de pessoas e o crescimento de carreira de grupos historicamente marginalizados (FRAGA *et al.*, 2022; FISCHER, 2007).

Além disso, Fischer (2007) aponta que, apesar de empresas terem programas de diversidade, isso não significa e não é garantia de que seus trabalhadores farão mais e melhor suas atividades, ou que tomarão decisões de forma eficaz, indicando que a questão da diversidade nas instituições requer atenção e cuidados constantes, sustentando suas ações para serem forças positivas no desempenho das pessoas e da organização.

Portanto, um dos desafios da gestão da diversidade é alinhar um contingente de pessoal diversificado, potencialmente criativo e inovador às estratégias organizacionais, maximizando vantagens competitivas e minimizando as desvantagens por meio do gerenciamento da diversidade (ALEIXO *et al.*, 2017).

Desse modo, no que tange à diversidade sexual nas organizações, torna-se imperioso refletir sobre o papel de seus gestores na gestão da diversidade, sobretudo em relação à importância da valorização da identidade dos não heterossexuais, persuadindo, no contexto organizacional, formas de discriminação e estigmas inerentes ao cotidiano desses sujeitos através de políticas de gestão que conscientizem e eduquem o corpo funcional sobre práticas não discriminatórias (CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014).

Os esforços empreendidos, no que diz respeito à inclusão de grupos minorizados nas organizações, dentre eles os sujeitos LGBTQIAPN+, e o contexto do trabalho têm demonstrado interesse em compreender o que é diversidade, além disso, pontuam que a gestão da diversidade pode aumentar o poder de resolução de problemas e de tomada de decisão, uma vez que o olhar organizacional sobre a gestão da diversidade tende a ser pragmático, ou seja, como algo a ser gerido em prol de benefícios valorizados pelas corporações como inovação e criatividade. Diante disso, a gestão tem papel fundamental nas organizações (FRAGA *et al.*, 2021; YADAV; LENKA, 2020).

A gestão, segundo Paiva (2019), tem a responsabilidade de desenvolver práticas administrativas efetivas no que tange à inclusão da diversidade no ambiente de trabalho. O modelo adotado por cada empresa em particular é pautado, além de fatores internos, que dizem respeito a sua cultura e a maneira pela qual a empresa foi criada, também é condicionado por fatores externos, mais precisamente, pelo contexto social (FISCHER, 2002).

Na perspectiva de Fischer (2002), algumas medidas devem que ser adotadas para educar os empregados e empregadores quanto à inclusão da diversidade no trabalho como, por exemplo, treinamentos específicos para todos os funcionários de uma instituição, além de destacar a representatividade de determinados grupos

minorizados nas posições de chefia (ALEIXO *et al.*, 2017; FISCHER;; SALES; SIQUEIRA 2016; PINHEIRO; GOIS, 2013).

A gestão da diversidade organizacional, dentre suas faces, a diversidade sexual, envolve algumas particularidades que a coloca diretamente relacionada à gestão estratégica de pessoas, uma vez que as estratégias organizacionais refletem os valores e a missão institucional. Nessa perspectiva, é necessário que a diversidade sexual seja um valor organizacional para que ela seja incluída nas políticas e práticas de gestão de pessoas (LIMA; LUCAS, 2012; FISCHER, 2007).

Políticas e práticas de gestão de pessoas são entendidas como todo o processo de inclusão e manutenção do funcionário no ambiente organizacional diverso e inclusivo. Sob essa perspectiva, tanto as pessoas nas organizações quanto os processos organizacionais contribuem para a formação de novo paradigma, em que a diversidade é valorizada (LIMA; LUCAS, 2012; FISCHER, 2007).

Todas as práticas percebidas ou não pelos sujeitos que farão parte desta pesquisa serão aprofundadas em seus conceitos e farão parte da discussão teórica, pois elas irão ajudar a responder parte da pergunta norteadora desta pesquisa: “Qual a percepção dos profissionais LGBTQIAPN+ sobre a inclusão da diversidade sexual no trabalho e o papel da gestão da diversidade nas empresas em que esses sujeitos atuam?”.

Vale ressaltar que, nesta pesquisa, a Gestão da Diversidade faz parte da discussão da Gestão Estratégica de Pessoas, uma vez que Meena e Vanka (2017) apontam que esta tem sido não só uma forma de criar vantagem competitiva, mas também de humanizar o ambiente com a diversificação da força de trabalho.

1.1 Objetivos

Neste tópico, serão delineados o objetivo geral e os objetivos específicos que orientam esta pesquisa.

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral é analisar a percepção de profissionais LGBTQIAPN+ sobre a inclusão da diversidade sexual no trabalho e o papel da gestão da diversidade, no que tange às práticas desenvolvidas pelas empresas em que atuam.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Analisar as práticas de inclusão da diversidade sexual (in)existentes na empresa em que atuam, no ponto de vista dos profissionais LGBTQIAPN+.
- b) Analisar a percepção dos profissionais LGBTQIAPN+ quanto a atuação da gestão estratégica de pessoas na inclusão da diversidade sexual na empresa em que atuam.
- c) Analisar os desafios e as oportunidades da inclusão da diversidade sexual no trabalho, no ponto de vista dos profissionais LGBTQIAPN+

1.4 justificativa

Este trabalho pretende contribuir para compreensão do papel da gestão estratégica de pessoas e sua interseção com a gestão da diversidade nas organizações, tendo como ponto de partida as principais práticas da gestão estratégica na promoção da inclusão e retenção dos funcionários no contexto das organizações. Para isso, parte-se do princípio de que notadamente observa-se certa resistência das empresas em abordar e falar sobre diversidade sexual, conforme mencionado por Siqueira e Andrade (2012, p. 99) “[...] percebe-se, com clareza, a dificuldade de se falar em diversidade sexual nas organizações, especialmente em empresas brasileiras”.

Além disso, no que tange aos estudos sobre diversidade nas organizações, a partir das pesquisas de Yada e Lenka (2020), os autores constataram que há expressiva concentração de pesquisas sobre este tema nos EUA. Fraga *et al.* (2022) corroboram essa afirmação ao dizerem que artigos internacionais se destacam pela profundidade teórica e pelo uso de conceitos sociológicos e psicológicos, enquanto, no Brasil, as publicações foram encontradas exclusivamente em anais de congresso.

Apesar de ser um tema relevante, as questões sobre diversidade sexual não foram debatidas em profundidade pela sociedade brasileira e organizações no país, sustentando a máxima defendida pela cultura interna de que há no Brasil a democracia das diferenças (CAPRONI NETO, SARAIVA; BICALHO, 2014; FREITAS; DANTAS, 2012; FLEURY, 2000).

Ainda, apesar do tema ser amplo e de abordar várias dimensões da vida individual e em grupo, o campo da diversidade tem focado seus estudos em três temas predominantes e recorrentes, os quais destacam as questões de idade, gênero e raça, deixando à margem questões sobre diversidade sexual nas organizações (FRAGA *et al.*, 2022).

Dessa forma, do ponto de vista acadêmico, pretende-se contribuir para melhor compreensão das práticas relacionadas à GEP (Gestão Estratégica de Pessoas) e estudos sobre a gestão da diversidade sexual, e como essas práticas impactam a percepção e o cotidiano dos sujeitos nas organizações e no trabalho.

Para se chegar a essa perspectiva de análise, além da lacuna de pesquisa pontuada por Yada e Lenka (2020), fez-se um levantamento no site da SPELL, utilizando o termo “diversidade sexual”, na ferramenta de busca dessa base de dados, com o objetivo de fazer um levantamento amplo nos periódicos científicos relacionados ao tema em questão. Foram encontrados, nesta pesquisa, 20 artigos e 3 resenhas relacionadas à problemática do presente estudo.

A partir desta busca, foram selecionados 7 artigos, todos nacionais, os quais tinham maior aderência e identificação com os objetivos deste trabalho, ou seja, aqueles que buscavam compreender o papel da gestão estratégica de pessoas no processo de inclusão da diversidade sexual no trabalho no que tange às práticas desenvolvidas pelas empresas privadas de médio e grande porte, as quais, teoricamente, pretendem incluir e reter trabalhadores independentemente de suas diferenças pessoais e profissionais (POMPEU; ROHM, 2018; CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014; DINIZ, *et al.*, 2013; GOMES; FELIX, 2019; PANIZA; CASSANDRE, 2018; POMPEU; SOUZA, 2019).

O critério de exclusão dos demais artigos pesquisados, na base de dados do SPELL, totalizando 16, foi a repetição e a abordagem do tema diversidade sexual relacionado a outros contextos que não o organizacional (CARDOSO; ROCHA, 2022; SILVA; SILVA; SILVA, 2022; SIQUEIRA, *et al.*, 2022; FAVARETTO; CATELA, 2020; MAGALHAES; SARAIVA, 2018; RABELO; NUNES, 2017, CHIOCHETTA; AVENA, 2006; CAPRONI NETO; SARAIVA, 2014; PINHEIRO; GOIS, 2013; SILVA, *et al.*, 2013; SIQUEIRA; FELLOWS, 2006), sendo que, deste total, 3 deles se tratavam de resenha (BERTERO, 2011; COIMBRA, 2011) e 2 de análises de produções científicas do período compreendido entre 2005 e 2014 (POMPEU; SOUZA, 2018) e do período de 2006 a 2016 (MARQUES; MARQUES; DANTAS, 2020).

Do ponto de vista organizacional, o presente trabalho pretende contribuir para o entendimento de como a gestão da diversidade alicerçada nas estratégias da gestão de pessoas, e, por isso, vista como valor organizacional, pode contribuir para um ambiente de trabalho mais seguro no que diz respeito à inclusão e acolhimento das diferenças pessoais no ambiente de trabalho, dentre elas, a sexual.

Através das práticas de gestão de pessoas voltadas para a inclusão e diversidade sexual, a discriminação de trabalhadores que fazem parte do grupo de pessoas LGBTQIAPN+ nas organizações pode ser minimizada, por isso, a importância de se entender como as estratégias de recrutamento e seleção, a avaliação de desempenho, e a compensação justa e adequada; e de se pensar a demografia sem que se tenha como referência a heterossexualidade, bem como a orientação para a autonomia, o trabalho em equipe em que todos os trabalhadores tenham o mesmo nível de importância e integração no grupo; criar práticas de treinamento voltadas para o combate à discriminação e pautadas na inclusão e na consciência de uma força de trabalho diversa sem que os atributos pessoais sejam preponderantes à performance de trabalho (MEENA; VANKA, 2017; POMPEU; ROHM, 2018).

Do ponto de vista de contribuição para a sociedade, este estudo traz um enfoque na inclusão e retenção de trabalhadores LGBTQIAPN+, na perspectiva de que atributos pessoais e orientação sexual são aspectos irrelevantes na eficácia do trabalho.

Dessa forma, para além de uma narrativa pró-diversidade associada exclusivamente a resultados econômicos de um lado, do outro, profissionais LGBTQIAPN+ buscam romper a insipiência de políticas e práticas organizacionais relacionadas à gestão da diversidade sexual que tendem a delimitar suas ações a um discurso de empresa socialmente responsável para um discurso efetivo, capaz de alicerçar e sedimentar ações de cunho inclusivo, valorizando o respeito às diferenças (ROHM; MARTINS; VALUANO, 2021; SANTOS *et al.*, 2017;; FERREIRA *et al.*, 2014; FISCHER, 2007).

Dito isto, no contexto organizacional, torna-se importante discutir sobre gestão da diversidade, uma vez que as instituições tendem a se deparar cada dia mais com uma força de trabalho diversificada. Vários fatores corroboram essa percepção, dentre eles, a migração de pessoas provenientes de outras culturas, a importância dada aos direitos das pessoas minorizadas pela sociedade e a competitividade inerente às empresas contemporâneas, reflexo da globalização e da abertura econômica (YADAV; LENKA, 2020; ALEIXO, *et al.*, 2017).

Nesse contexto, as organizações passaram a ser pressionadas a implantarem políticas sobre a gestão da diversidade que contemplem o todo, incluindo pessoas que fazem parte do extrato minoritário da população como os sujeitos LGBTQIAPN+ (YADAV; LENKA, 2020; ALEIXO, *et al.*, 2017).

A partir do que foi apresentado, a fim de atingir o objetivo proposto, esta dissertação está estruturada em quatro seções, a contar com esta introdução. A segunda seção é composta pelo referencial teórico, em que se discute sobre diversidade sexual e gestão da diversidade; gestão estratégica de pessoas: práticas e inclusão.

Na terceira seção, está a metodologia que é a base teórica utilizada neste estudo, formalizada em quatro seções com informações sobre o tipo; a abordagem e o método de pesquisa; a unidade de análise e sujeitos de pesquisa; as técnicas de coleta de dados; e, por fim, a estratégia e a análise de dados.

Na quarta seção, é descrita a apresentação e análise dos resultados formalizada em subseções, nomeadas, primeiramente, pela apresentação dos sujeitos entrevistados e análise dos dados; e, na sequência, pelas categorias de análise elaboradas neste trabalho, práticas (in)existentes de inclusão da diversidade sexual no trabalho;

atuação da gestão estratégica de pessoas na inclusão da diversidade sexual no trabalho; desafios e oportunidades da inclusão da diversidade sexual no trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Diversidade Sexual e Gestão da Diversidade

A temática diversidade sexual nas organizações é recente, corroborando os estudos sobre diversidade no campo da administração os quais, como já mencionado, tem suas origens na década de 1980, no contexto norte-americano, convergindo para ideia de que não há respostas formatadas sobre o assunto (YADAV; LENKA, 2020; HANASHIRO; TORRES, 2010).

A questão da diversidade em relação a orientação sexual, segundo Pinheiro e Gois (2013), passou a ser um assunto considerado, mas não amplamente debatido no contexto organizacional, o qual, geralmente, tende a priorizar outras faces da diversidade como as apontadas por Fraga *et al.*, (2022) e Yadav e Lenka (2020), a saber: idade, gênero e raça.

Observa-se, portanto, que, na literatura nacional, é possível encontrar diferentes conceitos sobre diversidade, tendo um consenso entre os estudiosos do tema diversidade nas organizações a multiplicidade deles e os entendimentos inerentes a cada área do conhecimento que o estuda (CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014; FLEURY, 2000; PEREIRA; HANASHIRO, 2010; FRAGA *et al.*, 2022; DINIZ, *et al.*, 2013). No Quadro 1, encontram-se diferentes conceitos abordados por diferentes áreas do conhecimento:

Quadro 1 – Alguns conceitos sobre diversidade

Conceito	Autores	Área publicada
Diversidade sexual pode ser entendida como estando situada nas emergências dos chamados “direitos da diversidade sexual e de gênero” e, mais particularmente, dos direitos LGBT com os direitos humanos, profundamente implicada no processo mais amplo de cidadanização das sexualidades e expressões de gênero não normativas.	Simões e Carrara (2014)	Antropologia
Diversidade sexual humana pode ser dividida de forma simplificada conforme três aspectos básicos: diversidades do sexo físico-biológicas, a diversidade da identidade de sentimento, autopercepção e classificação enquanto expressão de gênero e diversidade de orientação de afetos, desejos e parcerias sexuais.	Figueiredo (2018)	Ciências Sociais

A diversidade no sentido estrito é simplesmente a convivência de diferentes pontos de vista. Além disso, também pode ser entendida como demográfica, de habilidade e de valores.	Torres e Nebra 2014	Psicologia
A diversidade pode ser descrita em termos de uma grande variedade de dimensões que vão de idade a nacionalidade, histórico religioso a histórico profissional, habilidades para a tarefa, habilidades relacionais, preferências políticas e preferência sexual.	Palácios, Seidi e Silva (2008)	Psicologia
A diversidade humana é compreendida como o conjunto das relações interpessoais e intergrupais explícitas ou implícitas em um determinado sistema social, que são intermediadas pela relação entre as identidades sociais e a dominância social presentes nesse sistema.	Irineu (2020)	Psicologia
Diversidade é geralmente compreendida como aquilo que se distancia da identidade do homem branco, heterossexual e sem diferenças.	Caproni Neto, Saraiva e Bicalho (2014)	Administração
Diversidade está relacionada ao respeito à individualidade dos empregados e ao reconhecimento desta; gerenciar a diversidade implica o desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento e sucesso do negócio.	Fleury (2010)	Administração
Diversidade refere-se à variação de identidade social e cultural entre pessoas que convivem no mesmo sistema, seja de trabalho ou qualquer outro.	Pereira e Hanashiro (2010)	Administração
Logo, compreende-se a diversidade como um conceito polissêmico que abarca noções de representatividade, proporcionalidade, equidade de oportunidades, respeito às diferenças e inclusão. No contexto organizacional, a diversidade se reflete em diferentes grupos que fazem parte da sociedade dentro do espaço de trabalho, com efetiva participação nos processos decisórios e senso de pertencimento. Como conceito vivo, a diversidade é dinâmica e indissociável de aspectos históricos, bem como de atravessamentos sociais, econômicos, políticos e culturais. Entendida como um termo guarda-chuva, a diversidade abrange questões relativas a gênero, corpo, estética, deficiência, raça, cor, etnia, geração, sexualidade, orientação sexual, religião, formação, classe social, origem geográfica e cultural, entre outras. Além disso, abarca a inclusão de pessoas estigmatizadas socialmente por diferenças mais aparentes ou imperceptíveis em um primeiro momento.	Fraga <i>et al</i> (2022, p. 14)	Administração
A diversidade passou a ser tratada como um recurso a ser gerido no contexto organizacional, com o intuito de atenuar suas desvantagens e potencializar suas vantagens.	Diniz, Carrieri, Gandra e Bicalho (2013)	Administração
O conceito diversidade se relaciona ao que é diverso, diferente, variado; ou ainda, o que está em desacordo, contradição, oposição.	Howaiss da Língua Portuguesa	Dicionário

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Conforme dito no início deste trabalho, no que se refere à área de administração, os estudos tiveram sua origem no contexto americano, relacionados às necessidades de respostas organizacionais frente aos movimentos sociais, focados na discriminação racial, situação tão acentuada no país, principalmente nas décadas de 1960 e 1970. O objetivo era criar leis e estratégias para diminuir, ou, na melhor das hipóteses, superar os efeitos de um passado de discriminação e ilegitimidade de grupos de pessoas discriminadas socialmente, geralmente, negros, pessoas com deficiência e acrescido, posteriormente, a estes grupos, as mulheres (HANASHIRO; TORRES, 2010; ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004, FLEURY, 2000).

A repercussão do que seria a tônica deste debate foi sentida ao longo dos anos de 1980, quando os estudos sobre a temática diversidade organizacional tencionavam a perspectiva hegemônica formada por pessoas brancas e heterossexuais, as quais postulavam que as diferenças não influenciavam o ambiente organizacional. Contudo, houve uma aceleração nas discussões sobre o tema na década de 1990, motivadas pela abertura econômica, pelo fenômeno da globalização e pelas oportunidades nas multinacionais localizadas em diversos pontos do mundo, inclusive no Brasil (FRAGA, *et al.*, 2022, FLEURY, 2000).

Ao refletir sobre a eficácia dessas políticas no contexto organizacional, visto que, embora tenham se passado décadas desde que o conceito foi cunhado no campo da Administração, ainda assim, atualmente é observado um descompasso entre o discurso e as práticas organizacionais de combate ao preconceito e a minimização de barreiras a profissionais LGBTQIAPN+ (SANTOS, *et al.*, 2017).

Portanto, torna-se necessário refletir, no contexto das organizações, as motivações pelas quais o discurso da gestão da diversidade está pautado e direcionado. Dois caminhos se desenrolam como possibilidades, ou seja, de que as práticas da gestão da diversidade sejam somente utilizadas como fator de competitividade, atendendo exclusivamente aos interesses da organização, ou a de que a gestão da diversidade seja, de fato, fonte e estratégia para promoção da igualdade e inclusão (SANTOS, *et al.*, 2017).

Considerando o fato de que a gestão da diversidade nas organizações promova a igualdade e seja uma via inclusiva de indivíduos provenientes de um extrato minoritário da população, neste caso, sujeitos LGBTQIAPN+, parte-se do pressuposto de que o objetivo da gestão da diversidade é melhorar o desempenho de um ambiente heterogêneo da força de trabalho, bem como transformar as diferenças individuais motivadas pelas características de raça, gênero, orientação sexual ou qualquer outro fator que torna o indivíduo único dentre os demais em possibilidades de crescimento e desenvolvimento tanto da empresa, quanto dos seus trabalhadores (MEENA; VANKA, 2017; YADAV; LENKA, 2020).

Dito isso, observa-se que, quando as organizações se voltam para uma força de trabalho diversificada, a tendência é que aumentem sua eficácia e lucratividade, uma vez que o discurso por trás da gestão da diversidade tem como objetivo minimizar as desigualdades históricas que privilegiam pessoas brancas e héteros no contexto das organizações (SANTOS *et al.*, 2017; FLEURY, 2000).

Nas palavras de Thomas e Ely (1996, p. 1), “[...] a diversidade da força de trabalho gerenciada de forma adequada, ou seja, que contemple o todo, trará lucratividade para os negócios”, nesse ponto, ela passa a ser entendida e internalizada no contexto organizacional como as diversas perspectivas de trabalho que membros de diferentes grupos de identidade trazem, tornando-se, portanto, parte do discurso organizacional, operacionalizada através das políticas e práticas de gestão (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004).

Considera-se, portanto, que não é somente o fato de a empresa ter um corpo funcional diverso que garantirá sua eficácia organizacional e a manterá bem posicionada socialmente. Mas sim, o fato de trabalhadores diversos serem importantes fontes de informação e propagação de conhecimentos que tornam os processos organizacionais fundamentais para o atingimento de metas e manutenção de equipes coesas e dispostas a alcançar os resultados propostos pela organização (THOMAS; ELY, 1996).

Dessa forma, analisando o fato de que trabalhadores diversos nas suas capacidades e habilidades tendem a contribuir melhor para o desenvolvimento das pessoas e das

organizações, a ideia central que se coloca em gestão da diversidade é encorajar as organizações a reconhecerem as diferenças e, a partir delas, reestruturar práticas de gestão para que as organizações absorvam trabalhadores que fazem parte do estrato minoritário da sociedade como as pessoas que representam a sigla LGBTQIAPN+, e que estas possam se reconhecer como pertencentes àquele contexto organizacional sendo elas mesmas, ao invés de ter que espelhar em padrões de trabalho que correspondem aos das pessoas brancas e héteros (SANTOS *et al.*, 2017; LIFF, 1997).

Dessa forma, para Aleixo *et al.* (2017), três aspectos são observados nos estudos sobre gestão da diversidade organizacional que influenciam diretamente as organizações quanto à condução da gestão de seu corpo funcional nos diversos níveis hierárquicos, são eles: a globalização, o aumento da diversidade da força de trabalho e novas relações de emprego. Ao analisar esses três aspectos separadamente, pontua-se a relevância de cada um no processo de gestão da diversidade no que se refere à compreensão do que acontece nas organizações:

- a) Globalização – diz respeito a integração econômica, social e cultural entre organizações e pessoas em todo mundo, fruto do avanço tecnológico e dos meios de transporte.
- b) Aumento da diversidade da força de trabalho – desde a abertura econômica dos anos 90, a globalização foi responsável por agregar uma força de trabalho diversificada ao redor do mundo, conseqüentemente, a incorporação de novos conhecimentos pelos trabalhadores nas empresas tornou-se extremamente importante para sua sobrevivência competitiva.
- c) Novas relações de emprego: a globalização e o aumento da diversidade da força de trabalho impulsionados pelo avanço tecnológico colaboraram para que novas formas de relações de emprego surgissem e se acomodassem no terreno da gestão da diversidade equilibrando a relação profissional/social ou familiar e o trabalho virtual.

A junção dos aspectos globalização, o aumento da diversidade da força de trabalho e as novas relações de emprego imprimem nas organizações a tônica de como será tratada a diversidade organizacional. Portanto, os desafios de uma força de trabalho

diversificada são muitos e surgem devido às diferenças no local de trabalho (YADAV; LENKA, 2020).

Ao inferir que a diversidade contempla muitos pontos positivos para as organizações ao promover um ambiente criativo e inovador, refletindo no seu potencial competitivo, tais como os sugeridos por Cox (1994), a saber: a atração e retenção dos melhores profissionais, o desenvolvimento dos esforços de marketing, visando a mercados diversos, criatividade e inovação do corpo funcional, a resolução de problemas no contexto de trabalho por profissionais capacitados e, por fim, a flexibilidade organizacional, por outro lado, é importante ressaltar que, em um ambiente organizacional diversificado, também surgem desafios que dificultam o seu desenvolvimento. Ideias divergentes, valores pessoais contraditórios e comportamentos de rejeição do ambiente diverso tornam-se um desafio para a organização e requer dos gestores um posicionamento efetivo da diversidade humana (SANTOS *et al.*, 2017; ALEIXO *et al.*, 2017).

Diante desse paradoxo, torna-se de fundamental importância para a gestão da diversidade, potencializar suas vantagens e minimizar suas desvantagens por meio de uma gestão justa e adequada de sua diversidade funcional. Na prática, torna-se um desafio gerir uma força de trabalho diversa, e mais especificamente no caso brasileiro que tende a valorizar determinados tipos de perfis predominantemente composto por indivíduos brancos, de orientação sexual heterossexual, geracionalmente jovem, magros, culturas e valores locais, com prevalência dos valores masculinos (PINHEIRO; GOIS, 2013).

Pinheiro e Gois (2013) formulam seis eixos da diversidade que são relevantes para as organizações tanto em termos de visibilidade organizacional, quanto na relevância em termos de políticas de gestão de pessoas. Para isso, será utilizado o Quadro 2 com os principais eixos e suas considerações sobre diversidade.

Quadro 2 – Principais eixos da diversidade e suas considerações

Eixo	Considerações
Diversidade Geracional	A questão geracional tem se mostrado relevante na sociedade brasileira, em especial pelos dados do IBGE, que sinalizam o envelhecimento da população brasileira e a mudança tradicional de nossa pirâmide etária.
Diversidade de Gênero	A questão do gênero é assunto em pauta na gestão das organizações há quase um século, sendo que os avanços obtidos nas ações de políticas afirmativas em relação ao sexo feminino, com maior empregabilidade e nível de formação feminina, fizeram com que as mulheres no mundo do trabalho tenham uma participação considerável e bastante representativa, em particular no mundo ocidental.
Diversidade racial	A questão racial é um tema que está em debate na realidade brasileira há mais de um século, fruto do maior de todos os crimes cometidos pela sociedade brasileira: a escravidão. Posteriormente à escravidão, o Estado brasileiro, durante quase meio século, não criou mecanismos de compensação a essa parcela da sociedade que ainda é discriminada de forma contundente e reiterada.
Diversidade das Pessoas com Deficiência	Os portadores de necessidades especiais (também chamados de deficientes físicos) conseguiram, ao longo da história, o reconhecimento e flexibilização dentro das organizações para sua inclusão, tanto como funcionários, como clientes.
Diversidade de Orientação Sexual ou diversidade sexual	A questão da diversidade em relação à orientação sexual passou a ser um assunto amplamente debatido em sociedades que priorizam, em seus valores, a questão da liberdade de expressão, de pensamento e de consagração da democracia e da igualdade de direitos. Isso não significa que tenha sido uma tarefa simples e sem resistências, mas elas serviram para minar as possíveis resistências e fazer preponderar a máxima da equidade.
Diversidade Imigracional	A globalização das economias e, por consequência, das empresas criou um contexto extremamente singular nos dias de hoje, quando, além de mercadorias e serviços que são movimentados a todo momento, hoje as pessoas fazem parte desse processo de mobilidade em que a expatriação é uma realidade do cotidiano organizacional, mas que tem reflexos objetivos no gerenciamento das pessoas que passam a ser vistas como fundamentais na formulação e implementação de estratégias globais e os valores organizacionais de suas matrizes passam a ser de responsabilidade de seus funcionários.

Fonte: Pinheiro; Gois (2013)

A distância entre as políticas de diversidade e sua efetividade na prática corroboram a máxima social construída e solidificada ao longo da história em que homens brancos

e héteros são vistos como um padrão de normalidade para a sociedade. Junta-se a este paradigma a percepção de que a esse padrão está associada a crença de êxito e sucesso profissional (SANTOS *et al.*, 2017; CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014).

Portanto, as dificuldades enfrentadas pelos sujeitos que compõem o espectro LGBTQIAPN+ são historicamente construídas e refletem no cotidiano desses indivíduos a subordinação a padrões heterossexuais (SANTOS *et al.*, 2017; CAPRONI NETO; SARAIVA; BICALHO, 2014).

Dessa forma, ao se debruçar sobre os conceitos de sexo biológico e orientação sexual, espera-se traçar uma linha de raciocínio que desprenda das questões morais e daquelas de caráter religioso, as quais, por muito tempo, pautaram as questões sexuais e trouxeram consequências para a visão e percepção destes sujeitos pela sociedade e, conseqüentemente, pelas organizações. Além disso, introduz a compreensão da diversidade por meio de suas letras LGBTQIAPN+ (CARVALHO; LUANDA; RODOLFO, 2021).

A história por trás das letras LGBTQIAPN+ representa mudança e evolução. Inicialmente ela foi composta pela sigla GLS que incluía os gays, lésbicas e simpatizantes. Com o surgimento de outras homossexualidades, novas letras foram acrescentadas e novas siglas foram nascendo de maneira que pudessem expressar ou ao menos representar sujeitos que não fazem do construto heterossexual (BORTOLETTO, 2019).

Entretanto, uma das funções a que essas letras se destinam é a representação de pessoas do extrato minoritário da população, por isso, em 1998, a sigla GLS, por não representar, na sua totalidade, as diversas formas de expressão sexual, deram lugar a uma nova composição, a GLBT, incluindo outras identidades de gênero como os gays, lésbicas, bissexuais e transgêneros. Contudo, em 2008, essa sigla é alterada para LGBT, dois motivos justificaram essa mudança, uma delas para se adequar ao termo internacional, o outro, de fundamental relevância, foi a busca pela valorização de lésbicas na luta pela diversidade (OSÓRIO; HENZ, 2018).

Atualmente, a sigla LGBT é utilizada oficialmente pelos movimentos sociais e por organizações governamentais, entretanto, devido à complexidade e abrangência dos termos, o espaço encontra-se aberto e em constante mudança para todas as possibilidades de expressão sexual, tais como a letra “i” de intersex, o “q” de queer e o “a” de agêneros e assexuados, “p” de pansexuais, “n” de não binário e o mais “+”, que indica a possibilidade de inclusão de novas homossexualidades (MOREIRA, 2022; BORTOLETTO; 2019).

Para fins deste trabalho, será utilizada a sigla LGBTQIAPN+ que inclui todas as formas de expressão da sexualidade humana até o momento. (MOREIRA, 2022; BORTOLETTO; 2019). O Quadro 3 traz as letras e suas definições.

Quadro 3 – Letras e definições que compõem a sigla LGBTQIAPN+

Letra	Definição
L – Lésbicas	Pessoas do gênero feminino que são atraídas afetiva e/ou sexualmente por pessoas do mesmo gênero.
G – Gays	Pessoas do gênero masculino que têm desejos, práticas sexuais e/ou relacionamento afetivo-sexual com outras pessoas do gênero masculino.
B – Bissexuais	Pessoas que se relacionam afetiva e sexualmente com pessoas de ambos os sexos/gênero.
T – Transgêneros	Pessoas que transitam entre os gêneros.
Q – Queers	Adjetivo utilizado por algumas pessoas, em especial por mais jovens, cuja orientação sexual não é exclusivamente heterossexual.
I – Interssexuais	Pessoas que possuem características genéticas que não o/a definem em um gênero específico.
A – Assexuais	Pessoas que não sentem nenhuma atração sexual, seja pelo sexo/gênero oposto ou pelo sexo/gênero igual.
P – Panssexuais	Pessoas que se relacionam com quaisquer gêneros ou orientações/condições sexuais.

N – Não Binário	Pessoa que não se percebe como pertencente a um gênero exclusivamente, cuja identidade e expressão não se limitam ao masculino e feminino, estando fora do binário de gênero e da cisnormatividade.
+ - símbolo aditivo	Refere-se a outros grupos e variações de sexualidade e gênero.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Moreira (2022); Bortoletto (2019).

O posicionamento em favor da diversidade sexual no ambiente de trabalho tem se mostrado um ponto positivo para as organizações, considerando que o mercado está cada vez mais competitivo e as empresas precisam se posicionar. Este fato tem intensificado a necessidade de efetivas práticas inclusivas orientadas, em sua maioria, pela Gestão Estratégica de Pessoas e/ou pela Gestão da Diversidade (ROHN; MARTINS; VALUANO, 2021).

2.1.2 Gestão Estratégica de Pessoas: práticas e inclusão

Com relação à definição de gestão de pessoas, pode-se pensar que é um termo complexo, que transita em diversas áreas como administração, psicologia, sociologia, economia, direito, dentre outras. Para fins deste trabalho, gestão de pessoas descreve a forma de gerir pessoas no trabalho (COLOMBY; SCHERER; VACLAVIK, 2021).

No que se refere à gestão estratégica de pessoas, suas origens remontam às décadas de 1970 e 1980, posterior aos estudos sobre diversidade na área de administração, iniciados na década anterior, os quais tinham seu foco na inclusão de pessoas de grupos sociais minorizados no contexto organizacional americano originalmente sobre a égide das políticas de ações afirmativas (MARTIN-ALCAZAR; ROMERO-FERNANDEZ; SÁNCHEZ-GARDY, 2005; FISCHER, 2002; FLEURY, 2000).

O pensamento por trás da gestão estratégica de pessoas foi condicionado por duas mudanças fundamentais na literatura que impactaram na maneira de gerir as pessoas nas organizações. Primeiro, foi a mudança da antiga abordagem de administração de pessoal para o conceito mais moderno de recursos humanos e, em segundo lugar, a reorientação dos modelos estratégicos para os aspectos internos da organização

(ENEH; AWARA, 2016; MARTIN-ALCAZAR; ROMERO-FERNANDEZ; SÁNCHEZ-GARDY, 2005; SCHULER, 1992).

Inicialmente, duas escolas se sobressaem na elaboração e entendimento deste conceito, a escola de Michigan, que preconizava uma gestão de recursos humanos alinhada às políticas organizacionais e aos fatores ambientais, ou seja, todo e qualquer processo de gestão de recursos humanos derivava das estratégias corporativas, a rigor, o setor não participava ativamente das políticas da empresa e, sim, condicionava-se a elas (FISCHER, 2002).

Posteriormente, a escola de Harvard desenvolveu uma perspectiva mais integradora sobre a gestão estratégica de pessoas, apontando caminhos que levariam a um modelo de gestão alinhado às políticas organizacionais, mas dela participando ativamente, levando em consideração fatores internos e externos que impactam diretamente seus *stakeholders* (acionistas, gerentes, empregados, sindicatos, comunidade e governo), a rigor, a gestão de pessoas passa a considerar os interesses de todos os envolvidos no processo organizacional, as pessoas fazem parte ativamente das estratégias e delas resultam o êxito dos processos (FISCHER, 2002).

Quatro pilares fundamentaram essa nova perspectiva de gestão de pessoas que integrou um conjunto de pressupostos que objetivaram selecionar, desenvolver e reter pessoas que pudessem trazer competitividade ao negócio da empresa, são eles: a influência sobre os funcionários (filosofia de participação), processos de recursos humanos (recrutamento, desenvolvimento e demissão), sistema de recompensa (incentivos, compensação e participação) e, por último, sistemas de trabalho (organização do trabalho), ou seja, todos os processos propostos têm confluência direta com os *stakeholders* (FISCHER, 2002).

A gestão estratégica de pessoas, conforme Lepak e Shaw (2008), é uma das áreas de maior interesse e visibilidade quando se fala em pesquisa de gestão de pessoas. Segundo os autores, algumas características diferenciam os recursos humanos estratégicos dos recursos humanos tradicionais, essas diferenças são fundamentais e irá definir o modo como a empresa vai gerir o seu corpo funcional.

A primeira diferença está estabelecida em um nível macro de análise, ou seja, as organizações são vistas e percebidas como unidades de negócio, estabelecimentos e organizações. Em segundo lugar, os pesquisadores pontuam que a diferença entre o modelo tradicional de recursos humanos e o modelo estratégico está localizada no ajuste entre as práticas de gestão e outros fatores organizacionais, ou seja, fatores internos e externos se influenciam mutuamente. A terceira diferença, na maioria das pesquisas, enfatiza os resultados de desempenho profissional, incluindo o desempenho financeiro e a percepção dos gerentes quanto ao desempenho organizacional (LEPAK; SHAW, 2008; SCHULER, 1992).

Além destes três aspectos do modelo estratégico de gestão de pessoas, pesquisadores do tema tendem a adotar uma das três perspectivas teóricas dominantes que consolida a visão estratégica de pessoas e a diferencia do modelo tradicional: universalista, contingencial e configuracional (LEPAK; SHAW, 2008; MARTIN-ALCAZAR; ROMERO-FERNANDEZ; SÁNCHEZ-GARDY, 2005).

No que diz respeito à perspectiva universalista, o foco concentra-se nos sistemas de gestão de recursos humanos e nas práticas individuais de recursos humanos, inferindo uma conotação estratégica em certas práticas individuais. Nessa perspectiva, alguns pesquisadores encontraram uma relação positiva entre práticas de recrutamento e lucro anual, assim como também relacionaram positivamente as práticas de treinamento com o volume de vendas e a imagem organizacional. Outra relação positiva demonstrada pelos pesquisadores da teoria universalista está relacionada às políticas de benefícios ao desempenho profissional dos empregados (LEPAK; SHAW, 2008; MARTIN-ALCAZAR; ROMERO-FERNANDEZ; SÁNCHEZ-GARDY, 2005).

Além disso, a perspectiva universalista enfatiza que certas práticas de recursos humanos devem ser mais universalmente eficazes que outras, dentre elas, pagamentos de incentivos, segurança na empresa, salários compatíveis com as atividades do cargo, equipes autogerenciadas, o desenvolvimento de treinamentos e habilidades que tenham aplicabilidade no trabalho a ser exercido pelos funcionários (LEPAK; SHAW, 2008; MARTIN-ALCAZAR; ROMERO-FERNANDEZ; SÁNCHEZ-GARDY, 2005).

Portanto, o modelo universalista de gestão parte da premissa de uma relação linear entre as variáveis que pode ser estendida para toda a população, resultando, via de regra, em uma visão negacionista sobre os diferentes elementos que constroem o sistema e que poderiam ser combinados em diferentes padrões de práticas que sejam eficientes para a organização (LEPAK; SHAW, 2008; MARTIN-ALCAZAR; ROMERO-FERNANDEZ; SÁNCHEZ-GARDY, 2005).

Na perspectiva configuracional, diferentemente da universalista, os pesquisadores argumentam que independentemente da qualidade da prática de gestão de recursos humanos adotada pela empresa, se ela estiver isolada das demais práticas que configuram um conjunto de princípios norteadores para o desenvolvimento humano no contexto organizacional, é provável que não produza benefícios. Portanto, a eficácia de qualquer prática de gestão de recursos humanos deve estar alinhada com outros elementos do sistema de gestão de pessoas (LEPAK; SHAW, 2008; MARTIN-ALCAZAR; ROMERO-FERNANDEZ; SÁNCHEZ-GARDY, 2005).

A perspectiva contingencial argumenta que as práticas de gestão de forma isolada, que é preconizada pelo método universalista e as práticas de gestão ajustadas a elementos outros da gestão defendida pelo método configuracional, será potencialmente eficaz apenas sob certas condições situacionais. Ou seja, ao contrário da linearidade defendida pelos universalistas, esta perspectiva propõe um modelo baseado na interatividade e no relacionamento recíproco entre os aspectos humanos e a formulação de estratégias organizacionais. Soma-se a essa perspectiva a teoria comportamental que influencia diretamente o discurso contingencial, sugerindo que as práticas de recursos humanos afetam o desempenho da empresa ao incentivar comportamentos alinhados às estratégias organizacionais (LEPAK; SHAW, 2008; MARTIN-ALCAZAR; ROMERO-FERNANDEZ; SÁNCHEZ-GARDY, 2005; SCHULER, 1992).

O objetivo principal da gestão estratégica de pessoas é primeiramente garantir que os recursos humanos estejam integrados com as estratégias e necessidades da empresa, além de elaborar políticas abrangentes para todas as áreas da organização. Por último, as práticas de recursos humanos são ajustadas, alinhadas e aceitas por

funcionários e líderes como parte de suas atividades diárias (COX, 1994; SCHULER, 1992).

A gestão estratégica de pessoas tem estimulado o desenvolvimento de práticas organizacionais capazes de gerir uma mão de obra diversificada em virtude da demografia em mudança. A inclusão da diversidade na força de trabalho como estratégia de negócio tem sido fomentada pela ideia de que a diversidade desenvolve novas habilidades, agrega experiência e conhecimento em todo o corpo funcional (MEENA; VANKA, 2017; FISCHER, 2007; COX, 1994).

Assim, questões de diversidade relacionadas às práticas de gestão de pessoas devem ser compreendidas e redesenhadas com o objetivo de não apenas atrair, mas também reter pessoas nas organizações. As práticas de gestão da diversidade podem ser entendidas como práticas de gestão de pessoas que visam atrair e manter uma força de trabalho diversificada, mas com o objetivo de criar um local de trabalho mais igualitário e integrativo, que reflita no comportamento e nas atitudes das pessoas na organização a sensação de pertencimento (MEENA; VANKA, 2017; HEATHCOTE; GRUMAN, 2007; COX, 1994).

De acordo com Santos, Santana e Arruda (2018, p. 3), “[...] inclusão está relacionada com a procura de estabilidade social através da cidadania social, ou seja, todos os cidadãos têm os mesmos direitos na sociedade”. Portanto, o pensamento por trás da inclusão diz respeito a um processo dinâmico e em construção, sendo de fundamental importância a implementação de ações educativas focais e integradas que passam pelas mudanças na sociedade em âmbito geral e na estruturação dos sistemas de ensino integrado ao mercado de trabalho, ou seja, é um processo construído por várias frentes sociais, dentre elas a sociedade civil e organizações (LORENZO; SILVA, 2017).

Por outro lado, a inserção é compreendida como o ato de introduzir determinado grupo minorizado em ambientes de trabalho, juntamente às demais pessoas para a realização de atividades profissionais (CARVALHO-FREITAS, 2007). Diferentemente de inclusão e inserção, a integração significa totalidade, ou seja, trazendo para o contexto organizacional, o processo de inclusão da diversidade da força de trabalho

implica a adequação das práticas organizacionais que contemplam a totalidade dos sujeitos (MACCALI *et al.*, 2015, FISCHER, 2007).

No enquadramento proposto por Thomas e Ely (1996), sobre inclusão da diversidade organizacional, três perspectivas teóricas norteiam seus estudos, são elas: a discriminação paradigma de justiça, acesso paradigma de legitimidade e a teoria da aprendizagem paradigma da eficácia.

O primeiro, discriminação paradigma de justiça, geralmente, é o mais utilizado e a forma predominante para entender diversidade. Líderes e empresa, que adotam esse discurso e olham para a diversidade através dessa lente, tendem a considerar que a diversidade organizacional está pautada na igualdade de oportunidades. Dessa forma, os processos de gestão de pessoas se concentram em igualdade de oportunidades de emprego e no tratamento justo e adequado para com todas as pessoas envolvidas no contexto organizacional independente de quaisquer características de raça, gênero, nacionalidade e orientação sexual (BAGGIO, 2017; THOMAS; ELY, 1996).

Nessa perspectiva filosófica, a cultura organizacional valoriza aspectos burocráticos de gestão, métricas para mensurar a eficácia do recrutamento e retenção das pessoas na empresa tendo em vista os programas e benefícios oferecidos. Normalmente, estão atentas a leis governamentais de inclusão, no entanto, não se atentam às diferenças individuais e perspectivas pessoais de seus funcionários para realizar o trabalho de forma eficaz. Vale salientar que as organizações que assim agem, tornam seu quadro de funcionários diverso, mas não necessariamente o trabalho (BAGGIO, 2017; THOMAS; ELY, 1996).

O segundo, acesso paradigma legitimidade, surge em um cenário de extrema competitividade que marcou as décadas de 1980 e, mais precisamente, a de 1990. Se por um lado o paradigma de justiça traz a metáfora do daltonismo organizacional sob a suposição implícita de que “somos todos iguais” ou “nós aspiramos a ser todos os mesmos”, o paradigma de acesso baseou-se na celebração das diferenças, fazendo um contraponto ao discurso anterior (BAGGIO, 2017; THOMAS; ELY, 1996; HEATHCOTE; GRUMAN, 2007).

Nessa perspectiva filosófica, a cultura organizacional valoriza a dinamicidade dos processos, o mundo competitivo exige habilidades para entender e atender melhor os clientes e ganhar legitimidade junto a eles. No discurso de acesso, torna-se relevante a combinação entre demografia organizacional para os consumidores críticos. Os clientes são o alvo do negócio e nesse paradigma, a diversidade não é apenas justa, ela deve fazer sentido para os negócios (BAGGIO, 2017; FISCHER, 2007; HEATHCOTE; GRUMAN, 2007; THOMAS; ELY, 1996).

O autor Thomas (1990), ao salientar que gerenciar a diversidade não é apenas uma questão social e moral, mas uma questão de eficiência e competitividade que verdadeiramente faz sentido para os negócios, compartilha deste mesmo ponto de vista e corrobora com a perspectiva de que a diversidade não é uma questão de números na folha de pagamento, mas sim torna possível um ciclo de crescimento e transformação organizacional (BAGGIO, 2017; FISCHER, 2007).

O terceiro, paradigma emergente, encontra espaço nas empresas que adotaram inicialmente um dos paradigmas acima para orientar seus esforços de diversidade, mas perceberam que não estavam aproveitando ao máximo o seu pluralismo e diversidade. A mudança de rota normalmente acontece quando a empresa se dá conta de que, apesar de defenderem um espaço organizacional diverso, os funcionários tomam decisões e escolhas no trabalho que se baseiam na identificação com o grupo ao qual pertencem. Por outro lado, as companhias também desenvolveram uma visão sobre a diversidade que lhes permitem melhorar o trabalho e as tarefas, alinhando o negócio e as estratégias organizacionais aos conhecimentos, habilidades e atitudes demonstradas pelos funcionários, refletindo na melhoria dos processos (BAGGIO, 2017; THOMAS; ELY, 1996; FISCHER, 2007; HEATHCOTE; GRUMAN, 2007).

Nota-se, portanto, que as empresas que utilizam o paradigma da aprendizagem e eficácia para a gestão da diversidade estão aproveitando os verdadeiros benefícios da diversidade. Nessa visão filosófica, a cultura organizacional valoriza e reconhece as diferenças como algo natural e relevante para todos os envolvidos no processo organizacional. Nesse paradigma, todos aprendem, todos ganham, pois cada funcionário tem uma visão única sobre os processos que podem ser compartilhados

com todos os outros (BAGGIO, 2017; THOMAS; ELY, 1996; HEATHCOTE; GRUMAN, 2007).

Comparativamente, se o paradigma da discriminação e justiça está organizado em torno de um objetivo que é o de se alcançar uma força de trabalho demograficamente representativa, o paradigma de acesso e legitimidade pode ser considerado como coalescente em torno de uma diferenciação, em que o objetivo é colocar pessoas com características diferentes em mercados e regiões que coincidam com essas mesmas características. O paradigma emergente, ao contrário desses dois, organiza-se em torno do tema abrangente de integração. Portanto, esse novo modelo de gestão da diversidade transcende ambos (BAGGIO, 2017; THOMAS; ELY, 1996).

Ao se analisarem esses três paradigmas, nota-se um amadurecimento na visão e percepção do que é a gestão da diversidade como um valor organizacional. Além disso, observa-se que um paradigma não exclui o outro, mas sim, ambos promovem visões diferentes do que é a gestão da diversidade. Portanto, se o paradigma da justiça promove igualdade de oportunidades para todos os indivíduos, e o paradigma de acesso reconhece as diferenças culturais entre as pessoas e reconhece o valor nessas diferenças, este novo modelo de gerenciamento da diversidade, além de valorizar esses aspectos da diversidade, permite que a organização internalize diferenças entre os funcionários para que aprendam e cresçam por causa deles, disso a sua transcendência (BAGGIO, 2017; THOMAS; ELY, 1996).

Nota-se, portanto, que a gestão da diversidade faz sentido para os trabalhadores quando ela é bem gerida e abrange toda a organização. Na prática, os paradigmas que dão origem aos processos de gestão da diversidade são muitos e a chance de torná-los eficazes depende de como a organização vai gerenciar a diversidade que compõe a sua estrutura (BAGGIO, 2017; FISCHER, 2007; HEATHCOTE; GRUMAN, 2007).

A rigor, a força de trabalho diversificada, se bem administrada, promove variedade de conhecimentos, habilidades e atitudes trazida por um grupo heterogêneo pode otimizar a resolução de problemas e a tomada de decisões nas organizações, promovendo a competitividade e a criatividade organizacional (BAGGIO, 2017; FISCHER, 2007; HEATHCOTE; GRUMAN, 2007).

No contexto da gestão estratégica de pessoas, Meena e Vanka (2017) definiram sete categorias de práticas para gestão da diversidade em que cada um dos tipos apresentados induz a uma mudança cognitiva ou afetiva na atitude dos funcionários, o que reflete positivamente no comportamento de grupos diversificados de funcionários.

A primeira categoria refere-se às práticas de seleção orientadas para a justiça, as quais são construídas para que os processos seletivos sejam isentos de qualquer tipo de discriminação. Normalmente, por se tratar de uma primeira fonte de informação entre candidatos e organização, qualquer impressão advinda desta prática tem o potencial de influenciar o comportamento das pessoas na organização (MEENA; VANKA, 2017; FISCHER, 2007; HEATHCOTE; GRUMAN, 2007; COX, 1994).

Na segunda categoria têm-se as práticas de avaliação de desempenho orientadas para a justiça, elas enfatizam a implementação de procedimentos avaliativos em que os critérios de avaliação são iguais para todo o corpo funcional, influenciando positivamente nos funcionários a percepção de normas iguais e critérios justos (MEENA; VANKA, 2017; FISCHER, 2007; HEATHCOTE; GRUMAN, 2007; COX, 1994).

A terceira categoria trata-se das práticas de compensação orientadas para a justiça. Elas são orientadas pela condição de justiça distributiva em que são requeridos o princípio de igualdade salarial e os planos de benefícios que propiciam sentimentos de igualdade. Neste caso, o funcionário avalia se sua remuneração é justa comparando seu salário e benefícios com os de outros funcionários. Caso perceba desigualdade nesse quesito, a tendência é que apresente comportamentos negativos em relação a outros funcionários (MEENA; VANKA, 2017; FISCHER, 2007; HEATHCOTE; GRUMAN, 2007; COX, 1994).

A quarta categoria compreende as práticas sem identidade. Elas, geralmente, garantem que a tomada de decisão dos processos de recursos humanos não seja influenciada pela demografia das pessoas, a rigor, são pautadas pela isonomia nas decisões (MEENA; VANKA, 2017; FISCHER, 2007; HEATHCOTE; GRUMAN, 2007; COX, 1994).

A quinta categoria diz respeito às práticas orientadas ao controle, relacionadas à avaliação de desempenho. Neste quesito, privilegia-se a autonomia dos funcionários, uma vez que os coloca no centro e controle dos resultados, pois permite sua participação na definição das metas e estratégias dos objetivos a serem alcançados (MEENA; VANKA, 2017; FISCHER, 2007; HEATHCOTE; GRUMAN, 2007; COX, 1994).

A sexta categoria refere-se às práticas orientadas para a equipe. Elas motivam a participação e contribuição em nível de grupo. Nessa tipologia, as recompensas, baseadas em equipe e alinhadas aos interesses individuais dos integrantes do grupo, contribuem para uma comunicação mais aberta e integrativa. Nota-se que em uma organização diversificada, as tarefas em equipe reúnem membros do grupo e pessoas que não fazem parte do grupo, mas que tenham interesses em comum. Recompensas e avaliações baseadas no aproveitamento da equipe aumentam a percepção de dependência, que, por sua vez, eleva o comportamento positivo em relação a grupos externos (MEENA; VANKA, 2017; FISCHER, 2007; HEATHCOTE; GRUMAN, 2007; COX, 1994).

E, por fim, a sétima categoria que são as práticas orientadas para treinamento, são estas que educam as pessoas no entendimento e na valorização das diferenças. Além disso, desenvolvem habilidades para trabalhar com diversas pessoas, promovem programas de conscientização e informação. Essas iniciativas são importantes para desenvolver a consciência para o diferente e agregar novas habilidades e competências para atuar em ambientes multiculturais (MEENA; VANKA, 2017; FISCHER, 2007; HEATHCOTE; GRUMAN, 2007; COX, 1994).

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa

A fim de atingir o objetivo proposto por esta pesquisa, ou seja, analisar a percepção de profissionais LGBTQIAPN+ sobre a inclusão da diversidade sexual no trabalho e o papel da gestão da diversidade no que se referem às práticas desenvolvidas pelas empresas em que atuam, o tipo de pesquisa utilizada foi a descritiva, a qual visa identificar e descrever as características de determinada população ou fenômeno que já possui um arcabouço teórico amplamente discutido na literatura (VERGARA, 2015; GODOY, 2006), como é o caso da gestão da diversidade e da gestão estratégica de pessoas.

No que diz respeito à abordagem, optou-se pela qualitativa, uma vez que esta pesquisa buscou analisar a percepção dos sujeitos LGBTQIAPN+, levando em consideração a subjetividade, que não é possível ser analisada em pesquisas quantitativas (GODOY, 1995).

Levou-se em consideração também que as pesquisas qualitativas têm como objetivo fundamental o estudo e a análise de um contexto em seu ambiente natural, entendendo o porquê e como o fenômeno observado acontece ou é percebido pelos sujeitos envolvidos (YIN, 2016; MINAYO; SANCHES, 1993).

Foi utilizado, como método de pesquisa, o estudo de caso, pois demonstra especificidades e características que se alinham ao fenômeno aqui estudado. Yin (2005) elaborou cinco fundamentos lógicos que justificam a escolha por esse método:

- 1) Pode ser utilizado para determinar se as proposições de uma teoria são corretas ou se algum outro conjunto alternativo de explicações possa ser mais relevante, ou seja, a pesquisa a ser realizada a partir do fenômeno a ser estudado nesta pesquisa viabiliza a confirmação ou não de algumas teorias a respeito do tema diversidade sexual nas organizações ou se outras podem ser construídas a partir de análises de novos dados;

- 2) O segundo fundamento lógico é aquele em que o caso representa um caso raro ou extremo, neste caso, abrem-se oportunidades de se descobrirem novos fenômenos a serem pesquisados;
- 3) O terceiro fundamento é o caso representativo ou típico, o qual objetiva capturar as circunstâncias e condições de uma situação lugar-comum ou do cotidiano;
- 4) O quarto fundamento é o caso revelador, que ocorre quando pesquisadores têm oportunidades semelhantes e podem desvendar alguns fenômenos que, previamente, estavam inacessíveis a outros pesquisadores;
- 5) Por fim, o quinto fundamento baseia-se no caso longitudinal, ou seja, quando se pretende estudar o mesmo caso único em dois ou mais pontos diferentes no tempo.

Portanto, o caso em estudo é a inclusão da diversidade sexual no trabalho, contribuindo “[...] para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos” (YIN, 2001 p. 21).

3.2 Unidade de análise e sujeitos de pesquisa

A unidade de análise, segundo Godoy (2005) estabelece limites à pesquisa, delimitando, portanto, o que realmente é importante ao pesquisador. E, para Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (2004), é preciso determinar se o que interessa ao estudo é uma organização, um grupo, ou diferentes subgrupos em uma comunidade ou determinados indivíduos. No presente trabalho, a unidade de análise é caracterizada pela percepção dos profissionais LGBTQIAPN+, isto é, representada pelo grupo de profissionais LGBTQIAPN+.

Os sujeitos de uma pesquisa, de acordo com Vergara (2015), são aqueles que proverão os dados necessários para concretizá-la, e no presente trabalho, os sujeitos são profissionais LGBTQIAPN+, que trabalham em empresas de médio e grande porte em cuja estrutura organizacional existe o setor de Gestão de Pessoas. Neste trabalho, para fins do estudo, fez-se uma entrevista com 16 pessoas, sujeitos representantes, sendo que o alcance deste número ocorreu pela possibilidade de acesso da

entrevistadora a algumas dessas pessoas, e a partir dessas entrevistas, os próprios entrevistados indicaram outros sujeitos que se identificavam com o perfil descrito a seguir, e, por isso, puderam fazer parte deste trabalho.

Portanto, e para fins desta pesquisa, alguns critérios foram utilizados para delimitar os sujeitos de pesquisa:

- Identificar-se em uma ou mais letras da sigla LGBTQIAPN+;
- Profissionais que trabalham em empresas privadas;
- Profissionais que são do mercado de trabalho formal;
- Profissionais que atuam em empresas de médio e grande porte¹.

O perfil dos sujeitos desta pesquisa será apresentado na primeira parte do Capítulo 4, pois as informações foram coletadas no dia das entrevistas e analisadas com os dados.

3.3 Técnicas de coleta de dados

A coleta de dados para uma pesquisa acontece de diferentes formas, no entanto, uma das mais utilizadas é a entrevista, o que a torna fonte essencial de informação para o estudo em questão. Por meio desta técnica, foi possível obter e observar informações de cunho subjetivo, as quais estão relacionadas aos valores, as atitudes e as opiniões dos sujeitos entrevistados sobre um determinado fenômeno (YIN, 2005; BONI; QUARESMA, 2005).

Dito isto, destaca-se que o uso da entrevista, nesta dissertação, fez-se necessário e relevante, uma vez que a pretensão foi analisar os relatos dos sujeitos entrevistados quanto a suas opiniões e experiências vivenciadas no campo do trabalho no que diz respeito a inclusão da diversidade sexual.

¹ Considerando a definição do SEBRAE (2013), a empresa de médio porte do setor comércio e serviço são aquelas de 50 a 99 empregados, em indústria o número de funcionários é de 100 a 499 funcionários. Por outro lado, as empresas de grande porte do setor comércio e serviço são aquelas de 100 ou mais empregados e na indústria 500 ou mais funcionários.

Os dados foram coletados por meio de entrevista individual, a qual caracteriza-se pela organização prévia de um roteiro com questões a serem direcionadas ao entrevistado. Nesse tipo de entrevista, há uma participação mais ativa do entrevistador e há um roteiro de perguntas, mas com a possibilidade de o pesquisador realizar perguntas adicionais para auxiliar na elucidação dos achados da pesquisa (COLOGNESES; MELO, 1998).

O roteiro de entrevista foi elaborado com base nos objetivos propostos para essa pesquisa, conforme o Apêndice A, ou seja, buscou-se fazer um mapeamento das práticas de inclusão da diversidade sexual no trabalho relacionadas à gestão estratégica de pessoas, nesse aspecto, verificaram-se quais práticas de inclusão existentes ou não nas empresas em que os sujeitos atuam, além disso, de que forma acontece a atuação da gestão estratégica de pessoas na inclusão da diversidade sexual e quais são os desafios e oportunidades da inclusão da diversidade sexual no trabalho no ponto de vista destes profissionais.

Para melhor adequação aos objetivos levantados nesta pesquisa, o roteiro semiestruturado foi o mais adequado, uma vez que essa técnica permitiu que a entrevista fosse guiada por perguntas abertas e fechadas sobre o tema abordado, apoiada nas concepções discutidas no referencial teórico, cujos entrevistados puderam falar livremente sobre o assunto, além disso, consideraram-se as intervenções do pesquisador, quando necessário (TRAVIÑOS, 1987; GODOY, 2006).

Portanto, objetivando maior direcionamento para o tema desta pesquisa, e havendo intervenção do pesquisador, quando se fez necessário, a fim de que os objetivos fossem alcançados, a técnica de entrevista individual norteadas por um roteiro com perguntas direcionadas aos sujeitos de pesquisa possibilitou a compreensão e o entendimento de questões relacionadas à gestão da diversidade sexual nas organizações, mais especificamente como essas questões são abordadas nas empresas e percebidas por profissionais LGBTQIAPN+. Além disso, ao utilizar essa técnica, buscou-se entender, a partir da percepção dos entrevistados, o papel da gestão de pessoas no processo de inclusão da diversidade sexual no trabalho (BONI; QUARESMA, 2005; GODOY, 2006).

Para se chegar aos 16 sujeitos de pesquisa, trabalhadores que fazem parte do grupo de pessoas que se enquadram na sigla LGBTQIAPN+, em um primeiro momento, a pesquisadora se ocupou em contatar sujeitos desse grupo que faziam parte do seu círculo de conhecidos e que estavam dentro do perfil das pessoas aptas a serem entrevistadas, dentre esses sujeitos, ex-colegas de trabalho e amigos.

Além disso, a pesquisadora contou com a ajuda de familiares e pessoas de seu convívio para indicarem sujeitos que trabalhavam em empresas de pequeno e médio porte e que se reconheciam em uma das letras LGBTQIAPN+. Por fim, à medida que as entrevistas aconteciam, os próprios entrevistados indicavam outras pessoas, baseando-se, assim, na técnica conhecida como bola de neve (VINUTO, 2014; BALDIN; MUNHOZ, 2011). Dois motivos justificam essa escolha que se torna relevante para o estudo do fenômeno diversidade sexual no mundo do trabalho e das organizações, segundo Vinuto (2014), são eles: primeiramente pelo fato de os sujeitos de pesquisas fazerem parte de um grupo supostamente difícil de ser acessado e estudado; o segundo motivo se deve ao fato de que “[...] esse tipo de coleta é útil para estudar questões mais delicadas, de âmbito privado e, portanto, que requer o conhecimento das pessoas” (VINUTO, 2014, p.201).

Desse modo, o primeiro contato e convite para a entrevista foi feito pessoalmente a um ex-colega de trabalho, o qual aceitou participar da entrevista no formato *online* via Google Meet. Vale ressaltar que o local e horário para realização das entrevistas não foi exigido pela pesquisadora e sim levou-se em consideração a disponibilidade dos entrevistados, que optaram pelo formato *online*.

Desde o período pandêmico, o formato *online* tem sido a opção de muitos sujeitos para a realização de entrevistas, o que, para alguns autores, têm sido bem aceito no contexto acadêmico (PALAZZI; SCHMIDT; PICCININI, 2020; RODRIGUES; CHAGAS; CORRÊA, 2015; DAMASCENO, 2014).

A possibilidade que se abre para a coleta de dados pelo formato *online* permitiu que se chegasse a alguns dos sujeitos desta pesquisa que, de outra forma, não seria possível, uma vez que residem em outros estados como São Paulo e Rio de Janeiro. Vale ressaltar que esse formato de coleta de dados é possível a partir do momento

que o alcance aos objetivos propostos não fique comprometido (RODRIGUES; CHAGAS; CORRÊA, 2015; DAMASCENO *et al.*, 2014).

A partir dessa possibilidade, a coleta de dados permaneceu da seguinte forma: quando o contato era feito com pessoas conhecidas pela pesquisadora, primeiramente fazia-se um convite, o qual era realizado pessoalmente ou via mensagem pelo aplicativo de mensagem *WhatsApp*. Uma vez aceito o convite, esse aplicativo era utilizado para marcar o dia e horário da entrevista, todas realizadas no formato mencionado, *online* via Google Meet.

A partir da primeira entrevista, as indicações ganharam força e consistência, tanto por parte dos entrevistados que indicavam seus conhecidos quanto pelas indicações de pessoas próximas à pesquisadora. Quando o sujeito de pesquisa era indicado por outros entrevistados, a pesquisadora entrava em contato com as indicações pelo aplicativo de mensagem *WhatsApp*, apresentando-se e falando sobre o que se tratava a pesquisa. Após o aceite, era agendada a entrevista de acordo com a disponibilidade de dia e horário dos entrevistados.

As entrevistas aconteceram na primeira quinzena do mês de dezembro de 2022. A duração delas ficou em média 55 minutos, não houve resistência de nenhum dos entrevistados no que diz respeito à gravação.

Quando as entrevistas aconteciam via Google Meet, foi utilizado, simultaneamente, um aplicativo de transcrição denominado *Tactiq*, também de conhecimento dos entrevistados.

3.4 Estratégia de análise dos dados

Nesta sessão, serão apresentados os resultados das entrevistas realizadas com os profissionais LGBTQIAPN+ que trabalham em organizações de médio e grande porte, as quais possuem setor de Gestão de Pessoas. O referencial teórico deste trabalho servirá como norteador e permitirá analisar como esses indivíduos percebem o papel da gestão de pessoas no processo de inclusão da diversidade sexual no trabalho.

Os dados obtidos foram submetidos à análise de conteúdo, que se caracteriza por como uma técnica de análise das comunicações, possibilitando ao entrevistador fazer inferências em todo o processo de coleta de dados e tem, por finalidade, a interpretação dessas mesmas comunicações e falas dos entrevistados (BARDIN, 2011).

Portanto, para análise dos dados, utilizou-se a concepção da estratégia da análise de conteúdo que pode ser organizada em três fases: I. pré-análise; II. exploração das informações e III. tratamento e interpretação dos resultados, que aqui serão levados em consideração os elementos comuns que se repetem na fala dos sujeitos entrevistados (BARDIN, 2011).

Na fase de pré-análise dos dados obtidos nas entrevistas, segundo Bardin (2011), foi realizada uma leitura panorâmica e flutuante com o intuito de familiarizar-se com as informações coletadas e obter as primeiras impressões dos dados colhidos. Para isso, foi utilizada uma planilha do programa *Excel*, que possibilitou colocar as perguntas do roteiro de entrevistas em colunas e as respostas de cada sujeito de pesquisa agrupadas em linhas, de forma que cada uma dessas linhas foi representada pela letra E (Entrevistado) e pelo número correspondente a cada sujeito, começando pelo número 1, primeiro entrevistado, seguindo a sequência até o número 16, último entrevistado, assim, pôde-se ter melhor visualização das respostas, facilitando a compreensão das falas de cada profissional LGBTQIAPN+ que faz parte desta pesquisa.

O material obtido na fase de coleta de dados, por meio de entrevista semiestruturada, foi organizado de acordo com a relevância para a pesquisa, ou seja, falas que não atingiram os objetivos propostos por este trabalho foram desconsideradas, bem como qualquer outro dado que não teve relação com esta pesquisa. Por isso, foi de fundamental importância a transcrição correta das entrevistas realizadas, as quais permitiram subsidiar a formulação de algumas hipóteses que orientaram a interpretação final da pesquisa

Encerrando a pré-análise, passou-se para a segunda fase, a exploração dos dados. Nesse momento, o objetivo foi aprofundar na leitura do material coletado e transformar

as primeiras impressões em categorias de análise. Nesta etapa, foram definidas as unidades de registro de ordem temática que, neste estudo, são temas relativos ao fenômeno diversidade sexual nas organizações.

Portanto, foram seguidas as orientações propostas por Bardin (2011), as quais preconizam que todos os sujeitos entrevistados, em um determinado estudo que explora determinado fenômeno, devem ser submetidos a técnicas idênticas e neste caso, por indivíduos LGBTQIAPN+ que atenderam aos critérios estabelecidos neste trabalho.

A categorização da presente pesquisa foi realizada a princípio antes da coleta de dados e de acordo com os objetivos específicos que, neste caso, permitiu estabelecer três categorias de análise, conforme o Quadro 4:

Quadro 4 - Categorias de Análise

Objetivos específicos	Categorias
Analisar as práticas de inclusão da diversidade sexual (in)existentes na empresa em que atuam, no ponto de vista dos profissionais LGBTQIAPN+.	Práticas (in)existentes de Inclusão da diversidade sexual no trabalho
Analisar a percepção dos profissionais LGBTQIAPN+ quanto a atuação da gestão estratégica de pessoas na inclusão da diversidade sexual na empresa em que atuam.	Atuação da gestão estratégica de pessoas na inclusão da diversidade sexual no trabalho
Analisar os desafios e as oportunidades da inclusão da diversidade sexual no trabalho, no ponto de vista dos profissionais LGBTQIAPN+.	Desafios e oportunidades para inclusão da diversidade sexual no trabalho

Elaborado pela autora

Por fim, na terceira fase, tratamento e interpretação dos resultados se deram sob a forma de conversão e transformação do material, segundo a interpretação dada pela pesquisadora, levando-se em consideração o que foi discutido no referencial teórico: diversidade sexual e gestão da diversidade; gestão estratégica de pessoas: práticas e inclusão. É nesta fase que o pesquisador se apoia na teoria, estabelecendo um diálogo entre o empirismo e a pesquisa realizada (BARDIN, 2006).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Apresentação dos sujeitos entrevistados

No quadro 5, tem-se a descrição do perfil dos sujeitos LGBTQIAPN+ que participaram da pesquisa, objetivando a familiaridade com dados coletados. O nome de cada um dos entrevistados foi mantido em sigilo por questões éticas da pesquisa, no entanto, todos eles estão representados pelas iniciais E1, E2, E3 até E16.

Quadro 5 – Perfil demográfico dos entrevistados

Entrevistados	Grupo LGBTQIPN+	Sexo	Idade	Estado Civil	Escolaridade
E1	G - Gay	Homem	47	Casado	Superior completo
E2	G - Gay	Homem	40	União Estável	Superior incompleto
E3	L - Lésbica	Mulher	41	União estável	Superior completo
E4	L - Lésbica	Mulher	39	União estável	Superior completo
E5	L - Lésbica	Mulher	36	Casada	Ensino médio completo
E6	L - Lésbica	Mulher	34	Solteira	Mestrado
E7	P - Pansexual	Homem	27	Solteiro	Superior incompleto
E8	B - Bissexual	Mulher	33	Solteira	Pós-graduação
E9	T - Trans	Homem	31	Casado	Superior completo
E10	L - Lésbica	Mulher	45	União estável	Ensino médio completo
E11	G - Gay	Homem	33	Solteiro	Superior completo
E12	L - Lésbica	Mulher	40	Casada	Superior completo
E13	N – Binário	Homem	26	Solteiro	Ensino médio completo
E14	T - Trans	Homem	27	Casado	Ensino médio completo
E15	L - Lésbica	Mulher	33	Casada	Pós-graduação
E16	L - Lésbica	Mulher	35	Casada	Superior completo

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Dos 16 participantes da pesquisa, 9 são mulheres (E3, E4, E5, E6, E8, E10, E12, E15 e E16), 7 são homens (E1, E2, E7, E9, E11, E13 e E14), com idade entre 26 e 47 anos. Todos se reconhecem como pertencentes a uma das letras da sigla LGBTQIAPN+. Quanto ao estado civil, 7 são casados (E1, E5, E9, E12, E14, E15, E16), 4 têm união estável (E2, E3, E4, E10) e 5 são solteiros (E6, E7, E8, E11, E13). Nota-se que 7 sujeitos têm curso superior completo (E1, E3, E4, E9, E11, E12 e E16), 2 tem curso superior incompleto (E2 e E7), 2 com pós-graduação (E8 e E15), 1 com mestrado E6 e 4 com ensino médio completo (E5, E10, E13 e E14).

Para melhor visualização, a Tabela 1 apresenta a representatividade dos profissionais entrevistados LGBTQIAPN+:

Tabela 1 – Representatividade da sigla LGBTQIPN+

Sujeitos de Pesquisa	Quantidade
Gays	3
Lésbicas	8
Pansexual	1
Bissexual	1
Trans	2
Não Binário	1
Total	16

Fonte: dados da pesquisa (2022)

Esta pesquisa estava aberta a todos os sujeitos que fazem parte deste grupo, de modo a contemplar a pluralidade que ela representa e a percepção destes sujeitos no que se refere à diversidade sexual nas organizações. Entretanto, ainda se encontram muitos atravessamentos para se chegar às diversas pessoas, pois muitos preferem se resguardarem por medo de preconceito, como mencionado por todos os entrevistados na hora de indicar um outro profissional para participar da pesquisa.

Quadro 6 – Perfil profissional dos sujeitos de pesquisa

Entrevistados	Curso de formação	Segmento que trabalha	Tempo de empresa	Cargo
E1	Administração	Comércio de roupas	20 anos	Diretor Administrativo/Financeiro
E2	Recursos Humanos	Comércio eletroeletrônico	3 anos 6 meses	Vendedor líder
E3	Ciências Contábeis	Tecnologia	4 anos 3 meses	Líder técnico - FI
E4	Nutricionista	Tecnologia	4 meses	Analista FI Jr
E5	Ensino Médio	Móveis e decoração	4 anos	Consultora de vendas
E6	Mestrado Administração	Siderurgia	10 anos	Gerente de estratégia logística
E7	Desenvolvimento de Sistema	Instituição financeira	1 ano 5 meses	Analista de sistema
E8	Pós-graduação Marketing	Lentes oftalmológicas	2 anos	Supervisora comercial
E9	Engenharia Civil	Aluguel de carros	4 anos	Assistente de atendimento ao cliente
E10	Ensino Médio	Pesquisa	1 ano 2 meses	Entrevistadora
E11	Farmácia	Farmacêutico	7 anos 6 meses	Farmacêutico
E12	Engenharia Mecânica	Energético	17 anos	Responsável técnica
E13	Ensino Médio	Consórcio	3 anos	Técnico de qualidade
E14	Ensino Médio	Telecomunicações	8 meses	Educador empresarial
E15	Pós-graduação Oncologia	Hospitalar	5 anos 6 meses	Enfermeira sênior
E16	Enfermagem	Hospitalar	6 anos	Enfermeira

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Quanto ao tempo de trabalho, constatou-se que 2 sujeitos tinham menos de 1 ano de empresa (E4 e E14), 9 tinham entre 1 e 5 anos de trabalho (E2, E3, E5, E7, E8, E9, E10, E13, E15) e 5 sujeitos tinham entre 6 e 20 anos que estavam empregados (E1, E6, E11, E12, E16).

Quanto ao segmento das empresas, pode-se constatar que houve uma variação entre os sujeitos de pesquisa, não sobressaindo um segmento em específico. A mesma situação pode ser observada quanto aos cargos ocupados por esses trabalhadores, há também uma variação nas ocupações, entretanto, nota-se que metade dos entrevistados possui cargos de chefia.

4.2 Análise dos dados

Conforme mencionado, os dados foram analisados por meio das categorias pré-definidas, conforme o Quadro 4. Mas, primeiramente, se faz necessário apresentar, de maneira geral, a percepção dos entrevistados sobre diversidade nas organizações.

Todos os entrevistados acreditam que a diversidade no contexto de trabalho envolve a multiplicidade de pessoas que compõem determinado ambiente, mas complementam dizendo que isto deve vir junto com a igualdade às oportunidades, levando em consideração as diferenças, sejam elas quais forem. Então, para os entrevistados não é possível falar de diversidade sem falar de igualdade. Este achado complementa os conceitos sobre diversidade como, por exemplo, a visão posta por Fleury (2000, p. 20), “[...] mix de pessoas com identidades diferentes”.

Quando questionados sobre o que é diversidade sexual, foi possível encontrar diferentes percepções. Para os sujeitos E9, E11, E12 e E15, a diversidade sexual no trabalho está atrelada ao senso de pertencimento e as oportunidades iguais de trabalho e promoções nas organizações em que estão inseridos. Esse entendimento vai ao encontro do posicionamento defendido por Fraga *et al.* (2022), quando dizem que a diversidade é compreendida como um conceito polissêmico que abarca noções de representatividade, proporcionalidade, equidade de oportunidades, respeito às diferenças e inclusão que, no contexto organizacional, se refletem em diferentes grupos que fazem parte da sociedade dentro do espaço de trabalho, com efetiva participação nos processos decisórios e senso de pertencimento.

Uma outra visão é a da entrevistada E3 que associa a diversidade aos aspectos históricos, sociais, econômicos, políticos e culturais, conforme descrito por FRAGA *et al.*, (2022); BAGGIO, (2017).

Vamos dizer que é a o exercício que a empresa faz de inclusão de pessoas fora dos padrões normativos da sociedade. Hoje em dia, o mundo mudou muito, o formato de família e tudo que envolve o ser humano. Hoje, devido a tantos fatores, mas principalmente pelo fato de sermos mais politizados e conscientes dos nossos direitos, porque teve muita que lutou para chegar até aqui, houve muita quebra de paradigma e ainda continua tendo. Percebo um avanço, mas não dá para dizer que vencemos, estamos longe disso (E3, mulher, lésbica).

Um outro dado levantado pelos entrevistados, quanto ao que seria a diversidade sexual nas organizações, é a associação aos estereótipos existentes que impactam a própria concepção da organização quanto ao fenômeno. Por exemplo, na percepção do entrevistado E13 (homem, trans.), ainda existe um estereótipo de profissionais valorizados pelas organizações: “[...] percebi que tinha um padrão para entrar na empresa, geralmente era branquinho, olho claro, cabelinho louro e héterossexual”. Este perfil, também citado por E9, E10 e E14, indica que, na empresa em que trabalham, ainda há uma predominância no quadro de funcionários de pessoas com tais estereótipos, conforme mencionado também por CAPRONI Neto, Saraiva e Bicalho (2014). Para esses entrevistados, por mais que a sociedade tenha avançado em questões sobre igualdade de gênero e inclusão de grupos minorizados nas organizações, grande parte dos gestores e das políticas internas ainda valorizam o estereótipo do homem branco e heterossexual, desconsiderando a isonomia nas decisões.

De maneira geral, observou-se que as organizações estão se conscientizando da importância de abordar o tema diversidade, entretanto, percebe-se que assuntos que dizem respeito à pauta diversidade sexual ainda tem pontos insipientes, e, talvez por isso, as práticas de gestão da diversidade exclusivamente voltadas para a diversidade sexual não estejam consolidadas em grande parte das organizações aqui representadas.

A menina do RH é uma pessoa muito mente aberta. Então ela começou a trazer essas questões da diversidade, porém ela não chegou abordar a diversidade sexual, essas coisas não, ela começou muito abordar a questão da mulher, questões de gênero (E13, homem, trans).

Esses excertos, trazidos do discurso dos sujeitos, corroboram as afirmações de Fraga *et al.*, (2022), Yada e Lenka (2020) e Santos *et al.*, (2017), quando dizem que, apesar do tema diversidade ser amplo e abordar várias dimensões da vida individual e em

grupo, o campo da diversidade tem focado seus estudos em três temas predominantes e recorrentes, que destacam as questões de idade, gênero e raça, deixando à margem questões sobre diversidade sexual nas organizações.

Além disso, os autores Caproni Neto, Saraiva e Bicalho (2014) afirmam que falar sobre orientação sexual, no contexto do trabalho, continua sendo um tabu, podendo ser o tipo de diversidade mais difícil de se tratar nas organizações. Nessa perspectiva, infere-se que, por ser um tema pouco debatido pelas organizações em comparação com outras faces da diversidade como as mencionadas acima, suas práticas também não são tão percebidas pelos funcionários, a exemplo do que foi falado pela entrevistada E12 (mulher, lésbica): “[...] práticas para mulheres têm, mas para LGBTQIAPN+ não vejo”.

Após esta visão geral do que os entrevistados entendem sobre o fenômeno estudado, passa-se, pois, para a análise dos dados da primeira categoria pré-estabelecida, apresentando a percepção dos entrevistados sobre as práticas (in)existentes de inclusão da diversidade sexual no trabalho.

4.3 Práticas (in)existentes de Inclusão da diversidade sexual no trabalho

Essa categoria apresenta as práticas de inclusão da diversidade sexual percebidas pelos entrevistados nas organizações nas quais estão inseridos. Em um primeiro momento, observou-se que as práticas definidas por Meena e Vanka (2017) estão presentes nas organizações em que os entrevistados trabalham, a saber: práticas de seleção, práticas de avaliação de desempenho, práticas de compensação, práticas sem identidade, práticas orientadas ao controle, práticas orientadas para a equipe e as práticas orientadas para treinamento.

Quanto a estas práticas, nota-se que a compensação existe em todas as empresas em que os entrevistados trabalham atualmente. Isto indica que as práticas orientadas para igualdade salarial, planos de benefícios, remuneração, dentre outras são percebidas pelos profissionais LGBTQIAPN+, conforme exemplificado pela fala da entrevistada E3 (mulher, lésbica): “Contempla todos os funcionários, a gente tem uma

diferença aqui para questão de nível de carreira. E aí tem uma diferença do tipo de plano, mas contempla todo mundo, inclusive os dependentes”.

Mas, apesar de todos afirmarem a igualdade dos benefícios independente de identidade de gênero ou orientação sexual, um ponto foi levantado, por alguns dos sujeitos, que esbarra em questões jurídicas e de entendimento de cada organização: licença maternidade em relação aos novos formatos de família. Um benefício almejado, mas nem sempre atendido pelas organizações a seus funcionários, uma vez que não existe uma lei para resolver essa situação, conforme relatado pela entrevistada E3:

Eu não tive a minha licença maternidade. Eu tive uma licença remunerada que a empresa me deu, porque eu não tinha condições psicológicas para trabalhar, porque os meninos estavam na UTI, eu não estava conseguindo trabalhar. Eu não tinha condição de trabalhar, então eles me afastaram, mas eu não tive licença maternidade. Tentei e argumentei com jurídico, mas não me liberaram (E3, mulher, lésbica).

Ao analisar as falas dos sujeitos, no que diz respeito às práticas de remuneração e benefícios, observou-se que as organizações aqui mencionadas denotam preocupação em cumprir a legislação trabalhista vigente, a qual postula, dentre tantos outros aspectos, a igualdade de direitos independente das diferenças individuais. Neste aspecto, os entrevistados se sentem contemplados e incluídos neste programa. Nesta pesquisa, muitas das empresas citadas têm projeção nacional, outras são multinacionais e, por isso, o cuidado com as questões jurídicas tem relevância.

Em contrapartida, quando a legislação não contempla determinada situação, como é o caso das mães não gestantes, as organizações não têm o mesmo entendimento, ficando a critério de cada uma a condução da situação.

Uma das coisas que eu sinto falta hoje, ao menos para mim como pessoa homossexual e mãe não gestante, é que não existe um documento que traz para nós os nossos direitos, então se eu entro ali e vejo que a mãe que pariu ela tem o direito a um número de dias, que a mãe que não pariu, mas adotou ela tem o direito a outro número de dias de acordo com a idade da criança que ela adotou, e eu que sou uma mãe não gestante (E15, mulher, lésbica)

Frente às práticas de gestão da diversidade, as práticas orientadas para a equipe, demonstraram que metade dos entrevistados (E1, E2, E3, E5, E6, E7, E8 e E14) são

motivados a participarem e a contribuírem como grupo, independentemente de orientação sexual ou identidade de gênero, como mencionado por E8:

Dentro da empresa, como é uma multinacional, eles tentam integrar as pessoas de formas que todos contribuam, eles apoiam muito. Anualmente tem uma convenção em que participa em torno de 700 funcionários da área de vendas, desse quantitativo, em torno de 70% são do grupo LGBTQIAPN+, os outros 30% são pessoas hétero. Mas o que importa é a integração de todos em torno de um objetivo comum que é o cumprimento das metas estabelecidas pela empresa (E8, mulher, bissexual).

Nota-se que a prática orientada para a equipe é percebida por profissionais LGBTQIAPN+ que trabalham em organizações motivadas por metas. Sobressaem neste quesito as empresas varejistas, como é o caso dos entrevistados E1, E2 e E8, em que o resultado individual está atrelado ao resultado do grupo. Esses entrevistados relataram que há um grande investimento em convenções e encontros objetivando, dentre muitos aspectos, a integração das equipes.

Os entrevistados E3, E5, E7 e E14 percebem o esforço da organização na integração e na interdependência das equipes de trabalho, entretanto, as metas são individuais e perpassam, muitas vezes, pela eficácia da comunicação e pelo relacionamento interpessoal.

Na percepção dos sujeitos aqui mencionados, as práticas orientadas para a equipe envolvem a organização como um todo, não somente profissionais LGBTQIAPN+, mas todos os que têm interesses em comum no contexto em que estão inseridos. Esse achado confirma que recompensas e avaliações baseadas no aproveitamento da equipe aumentam a percepção de dependência que, por sua vez, eleva o comportamento positivo em relação a grupos externos (MEENA; VANKA, 2017; FISCHER, 2007; HEATHCOTE; GRUMAN, 2007; COX, 1994).

Com relação às práticas sem identidade, a maioria dos entrevistados (E3, E4, E6, E8, E13, E14, E12, E15 e E16) percebe que os processos de gestão de pessoas são influenciados pela demografia. Na percepção destes sujeitos, a Gestão de Pessoas normalmente não influencia as decisões gerenciais, ou seja, não conseguem interferir em pontos de vista já estruturados e solidificados de grande parte dos gestores quanto às questões de diversidade, o que pode ser percebido pela fala da entrevistada E6:

Como você se aproxima muito mais do estereótipo de homem você é muito legal, né?! Você é aceita aqui muito bem, porque você tem as características que nós temos né?! Você é prática, objetiva, não é sensível, você não tem filho para cuidar e não precisa sair no meio do dia (E6, mulher, lésbica).

No entendimento desses sujeitos, a Gestão de Pessoas tem um papel fundamental na desconstrução desse paradigma, entretanto, eles encontram barreiras e resistências internas em níveis hierárquicos mais altos que dificultam o acesso de profissionais do grupo LGBTQIAPN+ a cargos de liderança, por exemplo.

Por outro lado, os sujeitos E1, E2, E5, E7, E9, E10 e E11 percebem o princípio da isonomia nas tomadas de decisões, principalmente no que diz respeito à contratação de profissionais LGBTQIAPN+, o que justifica a própria contratação. Os entrevistados E1, E2 e E11 exercem cargos de liderança, mas não consideram a gestão da diversidade um meio para reparar diferenças históricas que envolvem questões de gênero e orientação sexual. Na concepção desses profissionais, trabalho e sexualidade são assuntos que não devem se relacionar. Os demais sujeitos E5, E7, E9 e E10 exercem atividades operacionais, demonstrando pouca influência nos processos decisórios na organização.

Dessa forma, as práticas sem identidade não se aplicam na percepção da maioria dos sujeitos aqui representados, por essas serem práticas que geralmente garantem que a tomada de decisão dos processos de recursos humanos não seja influenciada pela demografia das pessoas, de forma geral são pautadas pela isonomia nas decisões (MEENA; VANKA, 2017; FISCHER, 2007; HEATHCOTE; GRUMAN, 2007; COX, 1994).

Frente às práticas de gestão da diversidade, as práticas orientadas para treinamento são percebidas pela maioria dos entrevistados (E2, E3, E6, E7, E8, E9, E10, E13, E14, E15 e E16) como uma ferramenta de gestão potente, capaz de promover a educação de trabalhadores nos diversos níveis hierárquicos no contexto organizacional em questões sobre diversidade sexual, o que pode ser confirmado pela fala da entrevistada E6:

Sim, os treinamentos são dados para todo mundo. A questão da diversidade é abordada, mas assim, eu acho que para as lideranças já existe um trabalho muito forte da área de treinamento corporativo, né?! Porque você sabe, água mole pedra dura, né?! (E6, mulher, lésbica)

A prática de treinamento sobre as questões da diversidade sexual tem se mostrado uma das ferramentas mais utilizadas na disseminação de uma cultura da diversidade organizacional e a Gestão de Pessoas, no entendimento dos entrevistados, tem tido um papel fundamental nesse processo.

A implantação de treinamentos pela Gestão de Pessoas, tanto no formato *online* quanto no formato presencial, reforça a importância de se falar sobre o assunto no contexto de trabalho desde que todos tenham acesso a eles, ou pelo menos a maioria dos funcionários, sobre as questões de diversidade sexual, como exemplificado pela fala da entrevistada E3 (mulher, lésbica):

Inclusive nós temos dentro do nosso acervo de treinamento vários que contemplam questões sobre diversidade. Todos os funcionários têm acesso e esses treinamentos fazem parte do programa de capacitação. (E3 mulher, lésbica)

A partir das falas trazidas pelos sujeitos desta pesquisa em relação às práticas de treinamento, nota-se uma estreita relação entre essa prática e a cultura organizacional, a partir do momento em que o discurso sobre questões da diversidade sexual torna-se um valor para a organização.

O treinamento tem sido uma ferramenta capaz de educar as pessoas na valorização das diferenças, a exemplo da fala do entrevistado E9 (homem, trans) que diz: “tem um treinamento próprio que a gente faz para os gestores, é justamente como saber como lidar com as pessoas LGBTQIAPN+, como tratar e tudo”.

A importância trazida pelos entrevistados, no que diz respeito às práticas de treinamento, corroboram a compreensão de que essa prática educa as pessoas no entendimento e valorização das diferenças, além de agregar novas habilidades e competências para atuar em ambientes multiculturais (MEENA; VANKA, 2017; FISCHER, 2007; HEATHCOTE; GRUMAN, 2007; COX, 1994).

Frente às práticas de gestão da diversidade, as práticas de seleção foram percebidas por todos os sujeitos como sendo um processo em que todos passaram pelas mesmas etapas de inserção que outras pessoas as quais não se incluem na sigla LGBTQIAPN+. Entretanto, quando se fala em processos de atração e seleção de pessoas direcionados para a diversidade sexual, apenas 5 entrevistados (E6, E7, E9, E15 e E16) pontuaram, nas organizações em que trabalham, há programas específicos para diversidade sexual, a exemplo do que diz a entrevistada E6:

O processo seletivo é igual para todos os candidatos, inclusive lá, eles têm um *job marketing* que eles divulgam as vagas internas antes da vaga sair para o mercado. Então, primeiro eles abrem as vagas para quem quiser se candidatar de outras áreas, depois a vaga vai para o mercado e quando a gestão de pessoas abre essa vaga, na divulgação já vem falando que consideramos toda a diversidade: gostaríamos, inclusive, de ter a sua participação, você mulher, você LGBTQIA+ e tal, vem com uma provocação para que as pessoas participem, é isso (E6, mulher, lésbica).

O processo seletivo ou de atração e seleção de pessoas foi o mais lembrado pelos entrevistados quando se fala em práticas de inclusão da diversidade organizacional. Por se tratar de uma etapa em que se escolhe um candidato dentre todos os outros para ocupar uma vaga, esse processo remete a ideia de inclusão e aceitação. Talvez por isso, mesmo quando a empresa não tem essa prática de gestão voltada exclusivamente para questões de diversidade sexual, o entrevistado se sente incluído e aceito na organização, independentemente de seu gênero ou de sua orientação sexual.

Ao mencionarem essa prática inclusiva, os entrevistados fizeram alusão quanto à forma como seu processo foi conduzido pelos profissionais da gestão de pessoas, ou seja, contemplou-se toda a diversidade, se todos passaram pelas mesmas etapas, se todos foram tratados com respeito e educação independente do gênero ou da orientação sexual, a exemplo do que foi dito pelo entrevistado E7:

As etapas foram iguais para todos, a empresa usa os mesmos métodos de entrevista para todo mundo. E durante a entrevista eu não tive nenhuma pergunta além de como você gostaria de ser chamado, só isso. Nada, nenhuma diferença na entrevista, o processo foi maravilhoso. O pessoal do RH é muito bem-preparado, o que nem sempre acontece, mas o pessoal lá deu um show mesmo (E7, homem, trans).

Nesse momento, tanto a organização quanto o candidato estão se conhecendo, por isso, essa etapa se caracteriza por uma via de mão dupla, em que o conteúdo das falas de cada um dos envolvidos (organização e profissional) deve fazer sentido um para o outro, ou seja, a cultura organizacional, seus valores e costumes estão presentes nessa etapa e refletem o comportamento das pessoas nas organizações.

Esse achado corrobora as pesquisas realizadas por Meena e Vanka (2017), Fischer (2007), Heathcote e Gruman (2007) e Cox (1994) ao considerarem o processo de atração e seleção uma etapa que, por se tratar de uma primeira fonte de informação entre candidatos e organização, qualquer impressão advinda desta prática tem o potencial de influenciar o comportamento das pessoas no contexto de trabalho.

Frente às práticas de gestão da diversidade, a prática de avaliação de desempenho foi percebida por 7 entrevistados: E2, E3, E6, E9, E14, E15 e E16. Nessas organizações, as questões da gestão da diversidade sexual é um tema importante, o qual deve ser tratado em todos os processos que envolvem gestão de pessoas, a avaliação de desempenho é uma delas.

Paralelo a essa afirmação, retirada das falas trazidas pelos entrevistados anteriormente mencionados, foi observado pela pesquisadora que a gestão para inclusão da diversidade sexual é uma prática recente nestas empresas, mas à medida que essas questões ficam mais palatáveis e mais bem absorvidas nos diversos níveis hierárquicos, os processos também tendem a se estruturarem, ganhando robustez gerencial, o que pode ser exemplificado pela fala do entrevistado E2:

Tem avaliação de desempenho todo ano. Ela é aplicada de forma igualitária para todos, sem exceção. Nessa última pesquisa, eles abriram para as questões da diversidade sexual, abordaram bem essa questão sabe, sobre a sexualidade. Eu achei isso até um tema bem legal (E2, homem, gay).

Assim como todos os outros processos que envolvem a gestão de pessoas, a avaliação de desempenho, inserida na gestão da diversidade, vem ganhando forma e ajustes para que os critérios nela inseridos contemplem também questões relacionadas à diversidade sexual.

Nesta pesquisa, no que diz respeito à avaliação de desempenho relacionada à diversidade sexual, os entrevistados mostraram confiança nessa prática, que é realizada por seus gestores e submetida à coordenação da gestão de pessoas. Os sujeitos não percebem qualquer juízo de valor quanto à orientação sexual, conforme é dito pela entrevistada E3 (mulher, lésbica): “Olha, até o momento eu nunca senti que a minha avaliação tenha sido afetada pela questão da minha orientação sexual. Em todos os anos que eu participei o gestor foi bem honesto comigo”.

Na percepção dos entrevistados, a avaliação de desempenho como ferramenta gerencial não é um processo novo, portanto, o profissional deve ser avaliado pelos gestores com isonomia, pelos critérios técnicos e comportamentais, garantindo que essa ferramenta seja confiável e justa nas oportunidades de promoção e projeção de carreira, independente se o profissional faz parte do grupo LGBTQIAPN+ ou não.

Quanto à aplicabilidade da avaliação de desempenho na gestão da diversidade sexual, esta pesquisa pontua que tal aplicabilidade é percebida por parte dos entrevistados, mas a sua credibilidade está relacionada à isonomia dos gestores no processo de avaliação. Oportunidades iguais de promoção e projeção de carreira estão diretamente relacionadas à justiça, independente das diversidades, influenciando positivamente nos funcionários a percepção de normas igualitárias e critérios justos (MEENA; VANKA, 2017; FISCHER, 2007; HEATHCOTE; GRUMAN, 2007; COX, 1994).

As práticas orientadas para o controle foram mais bem percebidas pelos entrevistados que ocupam cargos de gestão. Nesse quesito, enquadram-se os sujeitos E1, E2, E3, E6, E8 e E16, os quais se colocam diretamente responsáveis pelos resultados organizacionais e se mostram mais autônomos nas decisões técnicas e no direcionamento de equipes de trabalho.

Para estes sujeitos, a autonomia está relacionada ao poder de decisão que o próprio cargo lhes concede, mas não relacionaram essa prática com as questões da diversidade sexual, como pontuado pela entrevistada E6 (mulher, lésbica): “[...] a performance é basicamente as metas numéricas, então é você que define para aquela

pessoa no decorrer do ano”. Critérios como desempenho e resultados são definidos pelos gestores, normalmente sem a participação da equipe como um todo.

Portanto, as práticas orientadas para o controle, em que se privilegia a autonomia dos funcionários, colocando-os no centro e controle dos resultados, permitindo sua participação na definição das metas e estratégias dos objetivos a serem alcançados, não se aplicam para esses entrevistados, uma vez que elas não estão relacionadas à gestão da diversidade (MEENA; VANKA, 2017; FISCHER, 2007; HEATHCOTE; GRUMAN, 2007; COX, 1994).

Além dessas práticas mencionadas, outras foram levantadas pelos entrevistados que, na percepção deles, fazem parte do processo de conscientização sobre as questões da diversidade sexual. A Tabela 2 mostra quais são as práticas mais percebidas pelos entrevistados.

Tabela 2 – Práticas de inclusão da diversidade percebidas pelos entrevistados

Prática	Quantidade citada
Processo de recrutamento e seleção	16
Grupo de apoio à diversidade sexual	4
Treinamentos	10
Palestras	4
Semana da diversidade sexual	4
Incentivo e criação de grupos de afinidade	1
Feira da diversidade sexual	1
Total	40

Fonte: Dados da pesquisa (2022).

Os dados da Tabela 2 confirmam que as práticas de recrutamento e seleção são as mais lembradas e percebidas pelos sujeitos de pesquisa quando se fala em inclusão de pessoas do grupo LGBTQIAPN+ nas organizações, estando diretamente relacionadas à escolha do profissional independente de sua orientação sexual.

Infere-se que, assim como as práticas de atração e retenção de pessoas, as práticas de treinamento e próximo a elas, as palestras e as semanas da diversidade sexual são mais bem absorvidas que outras práticas, como , a avaliação de desempenho à

luz da diversidade, a esse exemplo diz a entrevistada E12: “[...] desconheço dentro da empresa uma diretora ou um diretor assumidamente gay, não vejo em posição de diretoria nem em posição de gerência, e sei que muitos têm capacidade técnica para assumir cargos de maior projeção, mas não são promovidos”.

Algumas medidas, explica Fischer (2002), devem ser adotadas para educar os empregados e empregadores quanto à inclusão da diversidade no trabalho, por exemplo, treinamentos específicos e palestras, dentre outras atividades direcionadas para todos os funcionários da organização, além disso, destacar a representatividade de determinados grupos minorizados nas posições de chefia (ALEIXO *et al.*, 2017; SIQUEIRA; SALES; FISCHER, 2016; PINHEIRO; GOIS, 2013).

Nessa perspectiva, os grupos de apoio tornam-se parceiros das ações de diversidade, uma vez que a divulgação dessas ações, muitas vezes, passa por eles, além disso, tornam-se referências para os gestores no processo de educação para a gestão da diversidade sexual. Segue a fala do entrevistado E9 que exemplifica essa questão:

Após esse período, né?!, da pandemia, nós fizemos uma feira de diversidade lá, foi muito interessante, para conversar sobre o assunto e até mesmo vender produtos, né?! Era camiseta, camisa, essas coisas produtos LGBTQIA+. Então tinha todo tipo de bandeira lá e as pessoas aceitaram muito bem (E9, homem, trans).

Alinhados nesse mesmo entendimento, Caproni Neto, Saraiva e Bicalho (2014) afirmam que os gestores têm um papel relevante na gestão da diversidade, sinalizando a importância da valorização da identidade dos não heterossexuais, persuadindo no contexto organizacional formas de discriminação e estigmas inerentes ao cotidiano desses sujeitos através de políticas de gestão que conscientizem e eduquem o corpo funcional sobre práticas não discriminatórias, como foi falado pelo entrevistado E9:

Tem um treinamento próprio que a gente faz para os gestores, né?! É justamente para saber como lidar com as pessoas LGBTQIAPN+, como tratar e tudo, então eles são totalmente envolvidos nisso e preocupados, né?! (E9, homem, trans)”

Os apontamentos trazidos nessa categoria possibilitam direcionamentos para responder a um dos objetivos desta pesquisa: analisar quais práticas de inclusão da diversidade sexual no trabalho são percebidas pelos profissionais LGBTQIAPN+. Em maior ou menor medida, os entrevistados trouxeram, em seus discursos e percepções, a incorporação de práticas de gestão da diversidade e práticas de gestão de pessoas à luz da diversidade sexual. A prática mais destacada pelos entrevistados diz respeito à atração e retenção de pessoas, fundamental para a inclusão de pessoas que fazem parte da sigla LGBTQIAPN+.

Portanto, em que pese o fato de a maioria dos entrevistados trazerem em seus relatos experiências positivas em relação à inclusão e permanência na empresa, independente da sua orientação sexual, mesmo quando a empresa não tem formalizadas as práticas de gestão da diversidade, os processos de gestão da diversidade, trazidos por Meena e Vanka (2017), tendem a se tornar ferramentas eficazes para inclusão e manutenção dos funcionários nas organizações, caso venha a fazer sentido para os trabalhadores, ou seja, quando essas práticas são livres de preconceitos e ainda, quando contemplam a organização como um todo (BAGGIO, 2017; FISCHER, 2002).

4.4 Atuação da gestão estratégica de pessoas na inclusão da diversidade sexual no trabalho

A gestão estratégica de pessoas foi muito mencionada pelos entrevistados associada às questões de diversidade sexual. Essa menção se deu de forma positiva na maioria das vezes, relacionando sua atuação ao fortalecimento de programas e políticas de diversidade, conforme entrevistado E5 (mulher, lésbica) “Ah! Eu dou nota 10 sem sombra de dúvida para a atuação da gestão de pessoas, porque como eu disse, hoje eu posso ser quem eu sou na empresa que trabalho por ser essa uma pauta importante para essa área”.

Os entrevistados, de um modo geral, pontuaram a relevância do papel da gestão estratégica de pessoas para a inclusão da diversidade sexual no contexto de trabalho no que tange à inserção de pautas relacionadas à diversidade sexual, sendo essa, uma maneira pela qual se tem de atingir os níveis hierárquicos mais altos da

organização, os quais influenciam o comportamento e a cultura, conforme exemplificado pela entrevistada (E12).

Tive um apoio tremendo e por tudo que o meu gerente me relatou quando ele entrou em contato com o RH e quando ele entrou em contato com a área jurídica para ver as barreiras que isso poderia causar. Eu vi essa equipe da minha empresa muito direcionada para que eu conseguisse, então eles foram todos pesquisar juridicamente uma abertura para me conceder o direito. Então eu não tenho como dar menos do que 10, entendeu?! Por mais que a gente não tenha uma eficiência grande ainda, eu não tenho como não dar menos que 10 para uma empresa que respeitou meu momento e que tá tentando e que vai ser difícil, ninguém disse que seria fácil, né?! Mas eles estão tentando, então eu dou 10 para eles (E12, mulher, lésbica).

Ao analisar a percepção dos profissionais LGBTQIAPN+ quanto à atuação da gestão estratégica de pessoas na inclusão da diversidade sexual na empresa em que atuam, os apontamentos trazidos nessa categoria possibilitaram inferir que a gestão estratégica é considerada uma área chave na implantação, divulgação e consolidação de questões relacionadas à diversidade sexual, conforme mencionado pelo entrevistado E13 (homem, transexual)

[...] são coisas que tem que ter um RH ali para falar, e como não tinha um RH na empresa, não se falava. Quando foi implantado, o RH começo a enviar mensagens e textos para os e-mails dos funcionários falando sobre diversidade, sobre conscientizar (E13 (homem, trans)).

No entanto, para que a efetividade de suas ações tenha credibilidade junto aos profissionais LGBTQIAPN+, as pessoas que trabalham nessa área devem, antes de tudo, considerar o ser humano na sua integralidade e pluralidade. Juízos de valor, preconceitos e modelos de gestão que não contemplem as diversidades, normalmente não trazem resultados positivos para a organização e não inclui ninguém.

De acordo com alguns entrevistados, a atuação da gestão estratégica de pessoas ainda é insipiente e frágil, como mencionado pela entrevistada E3 (mulher, lésbica): “[...] por mais que a gente fale de gestão estratégia de diversidade dentro das empresas, a gente ainda trata com profissionais que são extremamente preconceituosos, então a gente ainda tem muito que caminhar”. Esta entrevistada cita sua experiência na empresa, em que os profissionais que atuam na gestão estratégica de pessoas ainda são preconceituosos e, por isso, há fragilidade quando estes tentam implementar políticas e práticas para inclusão da diversidade sexual.

A entrevistada E3 narra sobre o preconceito não só na empresa em que trabalha, mas, de maneira geral, como algo atrelado ao fenômeno da diversidade nas organizações, e enfatiza que acredita que a cultura organizacional, na empresa em que trabalha, tem um papel fundamental nas práticas de inclusão que podem ou não serem desenvolvidas pelos gestores estratégicos.

Neste contexto, em alguns dos relatos trazidos pelos entrevistados, a cultura organizacional pode ser um entrave à inclusão da diversidade sexual, principalmente por empresas centenárias que ainda hoje são geridas por uma diretoria que associa masculinidade a profissionalismo e desvaloriza comportamentos que fogem a essa identidade. Esse posicionamento pode ser exemplificado pelo relato da entrevistada E6:

Acho que tem a ver com o modelo de negócio que a empresa atua, né?! A gente tá falando de uma empresa siderúrgica centenária e que durante todo o histórico de vida foi composta por homens brancos, engenheiros héteros, né?! Então houve uma predominância durante o século, desses 100 anos estamos falando de 95 anos de predominância desse modelo, então isso começou a mudar e a existir um trabalho muito grande na baixa e média liderança de transformação mesmo de cultura dentro da empresa, mas a gente sabe que essas pessoas que ocupam esses cargos de alta diretoria que são as mais antigas da empresa e tem idade mais avançada são mais difíceis de serem alcançados, são os menos engajados na pauta (E6, mulher, lésbica).

Este fato relembra o que Colomby, Scherer e Vaclavik (2021) dizem sobre a gestão estratégica de pessoas enquanto fator fundamental na disseminação da cultura e valores organizacionais. Além destes autores, há alguns anos, Thomas (1990) havia citado que gerenciar a diversidade não é apenas uma questão social e moral, mas uma questão de eficiência e competitividade que verdadeiramente faz sentido para os negócios quando introjetado na cultura das organizações.

Alinhado a essa perspectiva, Fischer (2007) sustenta a ideia de que o gerenciamento da diversidade é visto como uma tentativa de provocar uma transformação da cultura organizacional. Em vez de se concentrar apenas no recrutamento e seleção, o objetivo do gerenciamento é criar uma cultura de diversidade em que todos possam estar incluídos, e sobre a qual todos têm acesso.

Nesse entendimento, os gestores são considerados fundamentais na propagação de uma cultura organizacional diversa, uma vez que são profissionais chaves para a promoção e valorização das diferenças culturais. A organização multicultural, possibilita assim, a integração total do seu corpo funcional estruturalmente e informalmente, está livre de preconceitos e favoritismo em direção a um grupo em comparação com outros (FISCHER, 2007).

Dentro da empresa você tem as pessoas arcaicas, aquelas pessoas mais engessadas e antigas que vem de uma cultura mais fria, né?! Hoje em dia o mercado, ele já não tem essa aceitação desse tipo de profissional, ou você abre a sua cabeça e absorve o que o mercado te coloca ou você tem que sair, né?! Então assim, se você não olhar pra isso, as novas gerações vêm com ideias melhores e mais rápidas, assim a gente consegue gerir melhor os problemas, é isso que eu vejo dentro da empresa que eu trabalho e que se tornou uma referência no Brasil no que diz respeito às questões de inclusão e gestão da diversidade (E2, homem, gay).

Ao analisar os dados que dizem respeito à cultura organizacional como um fator preponderante na inclusão e disseminação da gestão da diversidade, consideraram-se dois fatores fundamentais: gestão estratégica de pessoas e a atuação dos gestores, os dois têm força para mudar paradigmas ou fazer com que eles permaneçam.

A partir do momento em que ambos são propagadores dos valores organizacionais e replicam, em seu discurso e comportamento, a filosofia organizacional, conforme percebido pela entrevistada E10 (mulher, lésbica): “O gestor tem muita responsabilidade porque ele é a raiz de tudo. Então, mesmo que outras pessoas mudem, mas a filosofia do gestor se mantém, como dissuadir a questão do preconceito e diferenças sexuais?”.

Com isso, foi possível observar que a atuação da gestão estratégica de pessoas nas questões sobre diversidade sexual deve se ater a um ambiente seguro para os profissionais LGBTQIAPN+, uma vez que o receio de falar abertamente sobre sua sexualidade ainda existe e foi relatada pelos entrevistados E1 E4, E8, E11 e E12.

Assim, na percepção dos entrevistados mencionados, o fato de se falar ou não sobre a própria orientação sexual deve estar descolado de uma obrigatoriedade, deve

acontecer de maneira natural e sem pressão por parte de colegas e chefias. Mas, para isso ocorra, o ambiente de trabalho deve ser acolhedor, empático e inclusivo, sendo muito importante o papel dos gestores neste processo. Pois, do contrário, torna-se um tipo de constrangimento e motivo de piadas, conforme relatado pela entrevistada E12:

A minha chefe tem o conhecimento de que eu sou gay, eu fui “obrigada” a contar por que eu precisava que eles entendessem o momento que eu estava passando e que eu iria entrar com pedido de licença maternidade. E eles precisavam saber eu ia entrar de licença por seis meses e qual a explicação que eu iria dar né?! Então eu contei e pedi aos dois que não explorasse esse tema junto a minha área, mas eu não tenho confiança nesses dois de que esse tema não foi explorado nas minhas costas. Eu sinto piadas no meu ambiente de trabalho, como se eu soubesse que essa informação já vazou, entendeu?! (E12, mulher, lésbica).

Na visão dos entrevistados E1, E2, E8, E4, quando o ambiente de trabalho é desfavorável, não falar abertamente sobre a sexualidade torna-se a melhor alternativa e uma forma que os profissionais LGBTQIAPN+ têm para se protegerem de situações hostis e julgamentos preconceituosos.

Além disso, a compreensão da gestão estratégica de pessoas à luz da diversidade sexual requer um posicionamento de suas práticas alinhadas à inclusão e absorção das novas demografias, a exemplo da fala trazida pela entrevistada E5 (mulher, lésbica): “Eu adoraria ver a contratação de um trans na empresa, por exemplo, mas ainda percebo que eles não se sentem à vontade para participar de qualquer vaga que seja oferecida, se sentem intimidados”.

O espaço organizacional é dinâmico e, ao mesmo tempo, integrado ao contexto social de uma época, o que requer, além de conhecimento de negócio, habilidade para incluir, no contexto de trabalho, profissionais com competências técnicas que gerem valor e resultado para a empresa independentemente de sua identidade de gênero ou orientação sexual, o que pode ser confirmado pela fala do entrevistado E2 (homem, gay): “Hoje, o que vai fazer diferença para o negócio é quem absorve melhor as diferenças demográficas, quem tem essa percepção acaba saindo na frente”.

No referencial teórico, o processo de atração e retenção faz parte de uma das responsabilidades da gestão estratégica de pessoas, conforme salientado por Fischer (2002), mas, nesta pesquisa, a gestão estratégica de pessoas está inserida na gestão da diversidade, a qual defende uma transformação sistêmica da organização.

Portanto, os dados desta pesquisa permitem perceber que a atuação da gestão estratégica pode ir além de questões que contemplem somente os processos de recrutamento de candidatos que se incluem na sigla LGBTQIAPN+, mas avança em outras questões como a criação de programas específicos de nivelamento de oportunidades de trabalho e promoção que, no entendimento dos entrevistados E2, E3, E6, E12, E13, E14, E15 e E16, a coloca como protagonista da gestão da diversidade sexual no contexto de trabalho, a exemplo do que diz a entrevistada E6:

É porque para mim tá interligado, o momento do processo acho que o ato de contratação tá muito vinculado a gestão estratégica de pessoas, né?! E se a gestão de pessoas não criar mecanismos de gerar essa acessibilidade para esses grupos menores que não tiveram os mesmos privilégios o programa não vai ter sua efetividade, né?! Você vai conseguir chegar a um certo nível, você tem uma escala de 0 a 10 ali, você chegou num quatro falando sobre o assunto, mas precisa chegar no 10. Você precisa promover a inclusão e promover a inclusão é impossível fazer sem a gestão de pessoas, né?! Sem uma criação desse programa de inclusão, né?! Sem tratar de uma forma diferenciada pessoas que não tiveram o mesmo acesso. Então para mim esse lugar é essencial para gestão estratégica de pessoas (E6, mulher, lésbica).

Nesse aspecto, os relatos vão ao encontro da ideia de que a gestão estratégica de pessoas é, principalmente, sobre a integração e a adaptação e seus principais objetivos incidem sobre alguns pontos, dentre os quais se destacam: (1) funcionários e gestão de pessoas devem estar integrados com as estratégias da empresa; (2) as políticas de gestão de pessoas devem ser consistentes em todas as áreas e entre hierarquias; e (3) as políticas de gestão de pessoas devem ser ajustadas, aceitas e praticadas por gestores e funcionários como parte de suas atividades diárias. Juntos, esses pontos de vista sugerem que a gestão estratégica de pessoas tem muitos componentes, incluindo políticas, cultura, valores e práticas (SCHULER, 1992).

4.5 Desafios e oportunidades para inclusão da diversidade sexual

Dentre os desafios apontados pelos entrevistados, ressaltam-se os pontos levantados por E2, E3 e E6 em direção a uma necessidade de renovação da estrutura gerencial. Na visão deles, funcionários muito antigos tendem a não acompanhar a necessidade de mudança na demografia das organizações, principalmente quando se trata de empresas centenárias, em que a cultura está sedimentada em paradigmas e processos que não condizem com a realidade de um contexto profissional dinâmico e interativo: “[...] eu acho que um dos desafios é você conseguir inserir um pensamento inovador na cabeça das pessoas mais antigas da empresa, porque hoje o que faz a diferença é a diferença das pessoas” E2 (homem, gay). E3 (mulher, lésbica) afirma: “O desafio é esse preconceito enraizado, é o mais difícil, então, para quebrar esse preconceito temos muito que caminhar”. De maneira complementar, a entrevistada E6 (mulher, lésbica) acredita que uma forma de enfrentar este desafio é mudar as pessoas da gestão que não pensam de maneira inovadora e não conseguem enxergar a necessidade de trabalhar as práticas de inclusão da diversidade sexual.

Gestão de pessoas já tá lá na empresa tem 70 anos e 40 que vem dessa mentalidade que a gente conhece. Então eu acho que para gestão estratégica de pessoas avançar tem que ter uma mudança de geração, sabe, de diretoria de gerência geral, eu não consigo enxergar chegando no nível avançado que a gente quer com a mesma estrutura hierárquica que tem hoje assim. Acho que essas pessoas precisam aposentar, precisam entrar outras pessoas com a nova mentalidade. (E6, mulher, lésbica)

A mentalidade que foi construída e solidificada ao longo dos anos e que ainda hoje perdura em grande parte das organizações em relação à atuação da gestão pessoas, diz respeito a um silenciamento sobre as questões e pautas da diversidade sexual. Entretanto, os dados desta pesquisa mostram que esse posicionamento gradativamente vem mudando, a partir do momento em que a gestão estratégica de pessoas começa a absorver, em suas práticas, questões relacionadas à inclusão e permanência de pessoas do grupo LGBTQIAPN+ no contexto de trabalho, a exemplo do que diz o entrevistado E9 (homem, trans): “Eu acho que é só começar, talvez seja isso. Mas conforme você dá o pontapé inicial, eu acho que vai fluindo, entendeu?! As pessoas vão tendo mais coragem”.

Esse achado corrobora com a ideia colocada por Santos *et al.* (2017) e Aleixo *et al.* (2017) cujos valores pessoais contraditórios e comportamentos de rejeição no ambiente diverso tornam-se um desafio para a organização e requer dos gestores um posicionamento efetivo sobre as questões que envolvem a diversidade sexual. De acordo com este fato, faz-se importante que as organizações se mostrem abertas às mudanças para que seja possível fazer uma boa gestão, promovendo o conhecimento diversificado, por meio da mão de obra diversa.

Outro desafio apontado pelos entrevistados é o despreparo dos gestores e profissionais da gestão de pessoas para lidarem com situações cotidianas, no sentido de suprimirem ou, ao menos, minimizarem atitudes preconceituosas endereçadas aos profissionais LGBTQIAPN+ no ambiente de trabalho. Por vezes, situações de preconceito são percebidas pelos entrevistados vindas dos profissionais da própria área de gestão de pessoas, os quais fazem as políticas de diversidade sexual (SANTOS *et al.*, 2017), como exemplificado pela fala da entrevistada E3:

Esse preconceito enraizado acho que é o mais difícil, não adianta você ter esse monte de política de inclusão dentro das empresas se você tem profissionais mente fechada e extremamente preconceituosa. Isso nós temos dentro do próprio RH, o próprio RH que trabalha e que faz essa parte de política de diversidade sexual é preconceituoso, então assim, temos muito o que caminhar com isso sabe? Eu acho que é essa questão de quebrar esse preconceito enraizado. É por isso que eu falo que todo mundo chega na semana da diversidade, todo mundo coloca lá o emblema da empresa com arco-íris aí fica lindo, verdadeiro Pink Money, mas ninguém compra briga de ninguém (E3, mulher, lésbica).

Outro desafio que pode ser percebido nesta fala da E3 é a distância entre as políticas de diversidade e sua efetividade na prática, o posicionamento em favor da diversidade sexual no ambiente de trabalho tem se mostrado um ponto positivo para as organizações, considerando que o mercado está cada vez mais competitivo e as empresas precisam se posicionar. Este fato tem intensificado a necessidade de efetivas práticas inclusivas orientadas, em sua maioria, pela Gestão Estratégica de Pessoas e/ou pela Gestão da Diversidade (ROHN; MARTINS; VALUANO, 2021).

Ao analisarem as falas dos entrevistados, percebeu-se que, ainda que a gestão da diversidade sexual tenha a intenção de minimizar e atenuar diferenças históricas no contexto do trabalho e das organizações no que diz respeito ao grupo de

trabalhadores que fazem parte da sigla LGBTQIAPN+, ainda assim, há um tensionamento entre a prática e o discurso.

Analisando o cenário atual das organizações, citadas nesta pesquisa, a depender do estágio de desenvolvimento em que cada uma se encontra sobre as questões da gestão da diversidade, os entrevistados pontuaram a necessidade das organizações se encorajarem a não somente se dizerem favoráveis à diversidade sexual através de suas políticas internas sobre o tema, mas sim, que os trabalhadores LGBTQIAPN+ possam se reconhecer como pertencentes àquele contexto organizacional, sendo eles mesmos, como percebido na fala da entrevistada E8: “[...] tratar esse assunto diversidade com mais naturalidade, sem medo ou receio de alguma coisa, é ser mais natural mesmo”.

Neste contexto, acredita-se que a naturalidade possa vir quando as práticas de gestão da diversidade passam a fazer sentido tanto para a organização quanto para os funcionários, conforme mencionado por Meena e Vanka (2017). A naturalização tem a ver com as práticas de inclusão que estão sendo institucionalizadas na cultura da organização, criando um local de trabalho mais igualitário.

Vou te dar um exemplo, teve uma festa do Dia das Crianças, quem tinha filho podia levar. Já a nossa festa de confraternização, a gente não podia levar ninguém. Então, de repente, deveria ter um encontro lá para justamente ter esse contato né?! com os companheiros e companheiras, namorados e namoradas de funcionário, eu acho que de repente seria esse o desafio. De trazer mais para dentro da empresa, né?! Porque aí seria um contato mais real, porque uma coisa é eu falar que eu tenho uma esposa, outra coisa é eu levá-la lá numa reunião, numa festa, numa confraternização que seja. Seria a questão da inclusão de fato, sem que ela esteja somente no discurso, trazer ela para a prática, para a realidade. (E10, mulher, lésbica)

Na fala da E10, fica evidente um outro ponto importante a ser observado: “[...] seria a questão da inclusão de fato, sem que ela esteja somente no discurso, trazer ela para a prática, para a realidade”. Neste trecho pode-se lembrar aquilo que os autores Santos, Santana e Arruda (2018); Lorenzo, Silva (2017) e Carvalho-Freitas (2007) dizem sobre a importância de se entender a diferença entre inserção e inclusão, que tem sido um grande desafio para os gestores. Ou seja, ter um grupo de funcionários diverso não é sinônimo de inclusão. Ainda é algo que deve ser trabalhado dentro das

organizações pelos gestores, uma vez que algumas práticas são confundidas com os discursos que estão apenas inserindo, mas nem sempre incluindo.

Por isso, é importante que os gestores se posicionem, conforme mencionado pelos entrevistados E2, E3, E6, E8, E10, E12, E13, E14, E15, E16. Na visão destes, é fundamental que a chefia se mostre favorável às questões da diversidade sexual e se comprometa com elas por meio de práticas inclusivas. Isto também se torna necessário no dia a dia das organizações, a fim de se evitarem decorrências desagradáveis no trabalho advindas do preconceito e da discriminação.

As questões que envolvem preconceito estão presentes no dia a dia, mas muitas vezes é difícil provar esse comportamento porque é sutil, ele aparece de várias formas, por exemplo, o sabotamento das atividades por parte de colegas de trabalho e clientes. Conseqüentemente, o comprometimento com os resultados, perpassa a forma como você é tratado pelo seu gestor, fala da importância que você tem no grupo e para o grupo. Essa fala pode ser exemplificada pela entrevistada E3:

Eu falei para o meu gestor que um dos clientes que eu atendia estava me tratando com preconceito. Aí quando eu escalei essa situação mandaram eu fazer a reclamação na ouvidoria. Eu falei velho, eu não vou fazer reclamação na ouvidoria. Falei, não vou cara, você é o meu gerente. Estou falando com você diretamente, você não vai resolver o problema? Aí na hora que ele falou não, eu falei beleza, então nós vamos resolver da seguinte forma. Se por um acaso eu tiver uma prova, eu levo o seu cliente e o funcionário dele na justiça (E3, mulher, lésbica).

A pesquisa buscou contemplar a representatividade das letras LGBTQIAPN+ e suas percepções quanto aos desafios para inclusão da diversidade sexual. Por isso, é importante ressaltar que as realidades vividas por esse grupo têm diferentes estágios de amadurecimento e entendimento pela empresa e pela sociedade, que estendem o preconceito vivido por essas pessoas.

Percebe-se que o preconceito vivenciado pelo gay é diferente do preconceito que vive o transexual no contexto organizacional, tornando a representatividade da letra T desafiadora para a gestão de pessoas, a exemplo do que foi dito pelo entrevistado E13:

Pegou basicamente meu início, porque quando eu entrei lá eu tinha três meses mais ou menos de harmonização. Então, eu tava começando ainda a mudar, não tinha barba a voz ainda estava oscilando então as pessoas da empresa meio que acompanharam a minha transição. Então tinha as pessoas mais velhas da empresa, era mais complicado. Alguns ainda persistindo em chamar no feminino, então tinha essa parte desse desrespeito, inclusive que com o meu chefe. Ele tinha muito preconceito, a gente sentia isso vindo dele porque ele não gostava de mim assim de graça, até que eu fui entender o que era na época. Até cheguei conversar com um advogado, porque eu falei que isso era transfobia, só que eu não quis levar um processo pra frente para não manchar minha reputação, porque querendo ou não é um tempo bom de empresa que eu tinha e eu não queria que meu serviço fosse afetado por causa disso. Então acabou que eu conversei com ele, até que ele falou que não, mas no fundo a gente já sabia que era né? Então que ele me mandou embora (E13, homem, trans).

Os desafios que envolvem a gestão da diversidade no tocante aos transexuais, no contexto de trabalho, abrangem também uma questão de entendimento do que é a transexualidade, quais são as dificuldades e as particularidades enfrentadas pelos trans, para tentar resolver determinados problemas e minimizar os preconceitos e discriminação que, muitas vezes, são diferentes dos gays, lésbicas e bissexuais também representados nesta pesquisa.

Nessa perspectiva, para as empresas que se dizem comprometidas com a diversidade sexual é importante ter um cuidado e uma atenção mais abrangente com esse público específico, práticas direcionadas para os transexuais que minimizem o impacto do preconceito e viabilizem o entendimento dos gestores em relação a essa diversidade são requeridas, principalmente em organizações que têm uma visão mais tradicional sobre as sexualidades, como é o caso da empresa em que trabalha o entrevistado E13.

Nos dados trazidos por esta pesquisa, notou-se a relação entre preconceito e senso de pertencimento, questões essas que se vinculam à gestão e dizem respeito à maneira como o gestor se posiciona em relação a seu subordinado, podendo, de alguma forma, interferir no comprometimento e nos resultados organizacionais. Retomando o que foi dito por Thomas e Ely (1996), a diversidade só terá efeito no resultado do negócio se a organização e os gestores compreenderem e acreditarem nela como um valor para a empresa, uma vez que a forma de gerir o corpo funcional de uma empresa reflete sua cultura, conforme exemplificado pelo entrevistado E1 (homem, gay):

Eu gostaria que as empresas tivessem respeito pelo ser humano, somos seres diversos. O que adianta falar sobre diversidade quando ela ainda não foi absorvida pela cultura organizacional? Como podemos relacionar resultado a um discurso vazio? (E1 homem, gay)

Um outro desafio, pontuado pelos entrevistados E7, E9, E12, E13, que se faz presente no contexto das organizações que praticam a gestão da diversidade sexual é despertar nas pessoas que não fazem parte da sigla LGBTQIAPN+ o interesse em participar de programas tais como palestras, encontros e grupos de apoio voltados para o entendimento de questões sobre a diversidade sexual.

Do contrário, corre-se o risco de criar um gueto organizacional, onde só entra quem fizer parte deste grupo específico. Esse posicionamento pode ser exemplificado pela fala do entrevistado E7 (homem, trans): “[...] o pessoal não tem muito interesse nas questões de diversidade sexual. Então pra mim, despertar esse interesse é um dos grandes desafios que se coloca”.

Essa sinalização aponta para a estrutura organizacional, ou seja, nas empresas de médio porte, mencionadas nesta pesquisa, normalmente não há investimento financeiro e pessoas para trabalhar questões da diversidade sexual no ambiente de trabalho. Nesse aspecto, há um descompasso em relação ao nível de desenvolvimento das questões de diversidade se comparado com as empresas de grande porte mencionadas aqui.

Observou-se que empresas de grande porte, com forte projeção nacional e multinacionais estrangeiras com filiais no Brasil, são as que dão maior visibilidade à questão de diversidade sexual em comparação com as empresas de médio porte representadas nesta pesquisa.

Entretanto, nas empresas de médio porte, mesmo quando não há práticas formalizadas de gestão da diversidade, mas que, na percepção dos entrevistados, é uma empresa diversa no que diz respeito a seu corpo funcional, os sujeitos se sentem incluídos e respeitados e, muitas vezes, desconsideram a necessidade de se ter uma área que trabalhe especificamente essas questões, para os entrevistados E1, E5, E11, o importante é o respeito a sua individualidade e a sua orientação sexual.

Essa observação indica uma possível dificuldade das organizações em estabelecer compromissos mais robustos quanto às questões da diversidade. Normalmente, elas têm sido tratadas de maneira abrangente e superficial nessas organizações, a depender, muitas vezes, do interesse de profissionais da área de gestão de pessoas sobre o tema, como foi apontado na fala do entrevistado E13 (homem, trans): “A menina do RH começou a trazer essas questões da diversidade, porém não teve uma inclusão geral dessa palavra, a empresa não apoiava suas iniciativas”.

Por isso, a importância da gestão da diversidade estar inserida nos valores organizacionais, do contrário, corre-se o risco de ser percebida e assimilada pelos profissionais LGBTQIAPN+ como coisa banal e sem sentido no contexto de trabalho, descolada das estratégias e metas institucionais.

A rotatividade das pessoas LGBTQIAPN+ também se mostra uma questão desafiadora no contexto das organizações, sejam elas praticantes ou não da gestão da diversidade sexual. Por unanimidade, os entrevistados E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E14, E15 e E16 relataram a importância do acolhimento de grupos minorizados no contexto de trabalho.

Para isso, o termo empatia foi utilizado várias vezes nesta pesquisa, e, na visão dos entrevistados, ela está relacionada à aceitação. Mesmo que muitos não concordem com a orientação sexual dos profissionais aqui representados, a sua manifestação tem sido importante para que os profissionais LGBTQIAPN+ se sintam inseridos no contexto organizacional, evitando constrangimento, o que pode ser exemplificado pela fala do entrevistado E14 (homem, trans): “A empatia é fundamental. Sentir-se constrangido em decorrência da sua sexualidade faz com que a pessoa saia da empresa, aí a permanência fixa de funcionários fica comprometida”.

Com relação às oportunidades, percebe-se, a partir da fala dos sujeitos, e considerando um contexto exclusivamente positivo, que elas se concentram na inserção e inclusão destes profissionais na organização. Mesmo que nem todas as empresas tenham práticas de gestão da diversidade e mesmo que aconteçam situações discriminatórias, por unanimidade, os sujeitos da pesquisa se consideram,

de uma certa forma, privilegiados por terem um emprego formal e estejam empregados, como foi exemplificado pelo entrevistado E14:

Eu preciso desse emprego, foi a única coisa que eu consegui arrumar, o único lugar que me aceitou, então eu vou me calar. Porque por exemplo, ah! Eu se eu for lá e denunciar meu supervisor e se tiver retaliação? Então esse medo assombra, né?! Então é nesse medo que assombra que, muitas vezes, acaba indo para outros caminhos, tanto é que se for entrar nesses méritos hoje, a gente é o país que mais mata pessoas TRANS do mundo. Porque tem uma hora que não dá (homem, trans).

Observou-se nesta pesquisa que as inserções de profissionais do grupo LGBTQIAPN+, em empresas formais, são mais bem aceitas quando as organizações são do ramo de tecnologia, instituição financeira e comércio varejista, como é o caso dos sujeitos E1, E2, E3, E4, E5, E7, E14.

Além disso, a inserção de lésbicas e bissexuais como as entrevistadas E3, E4, E5, E6, E8, E10, E12, E15 e E16 e gays E1, E2 e E11 são mais bem absorvidas pelas organizações do que os transexuais E7, E9, E13 e E14, os quais, apesar de, muitas vezes, serem qualificados e atenderem tecnicamente os requisitos da vaga ou de uma promoção, normalmente são preteridos em processos seletivos e na ocupação de vagas de maior projeção, como foi falado pelo entrevistado E13:

Querendo ou não os homens trans eles conseguem ter um pouco mais de passibilidade. Mas ainda é bem menor do que a gente espera de aceitação e principalmente de vagas para abrir porque não adianta, tem muitos meninos que são formados, meninos que tem diplomas, que tem muito conhecimento, mas não tem uma oportunidade no mercado para conseguir trabalhar. Porque justamente essa parte da diversidade não é aceita, são pouquíssimas as empresas que agregam esses valores, sabe? E essa questão tá muito ligada também ao machismo, porque o machismo quer inferiorizar as mulheres todas as formas (E13, homem, trans).

O oportunidade que se desenrola no contexto organizacional em relação à inclusão de políticas da diversidade sexual é que ela pode ser, além de um padrão regulador de combate à discriminação, um tema essencial para a agenda estratégica da empresa, promovendo uma variedade de conhecimentos, habilidades e atitudes trazida por um grupo heterogêneo, fomentando a competitividade e a criatividade organizacional, como pontuado pelos autores Baggio (2017); Fischer (2007); Heathcote e Gruman (2007) e exemplificado pela fala do entrevistado E13:

Tem que olhar para pessoa não pelo físico, tem que olhar aquilo que a pessoa está oferecendo. Tem que enxergar a pessoa com tal habilidade, se vai ser bom para empresa. Tô te contratando por isso, não importa se a pessoa é gay, é branco é hétero ou é Trans. Eu vou te respeitar da forma que você é, porém eu quero saber se a sua habilidade vai ser compatível com o crescimento da empresa. Então ela tem que ter uma visão de empreendedor. Ela não pode visar só o físico, ela tem que visar além daquilo ali o que vai dar crescimento para empresa. Porque se você tampa seu olho por causa de preconceito seja se ele racial seja se for um preconceito sobre a sexualidade ou gênero, você acaba excluindo pessoas que poderiam estar alavancando aquele local (E13, homem, trans).

Portanto, quando profissionais do grupo LGBTQIAPN+ percebem que trabalham em um local em que há preocupação com sua existência e contribuições individuais e em grupo sem que sua orientação sexual ou identidade de gênero sejam levadas em consideração ou que elas sobreponham sua capacidade técnica, as práticas de gestão orientadas para a diversidade promovem o envolvimento deste profissional na empresa por meio do exercício do clima de diversidade.

A criação de grupos de apoio no contexto das organizações também foi vislumbrada como uma oportunidade para a inclusão da diversidade sexual. Esses grupos funcionam como uma estrutura local para que os profissionais LGBTQIAPN+ possam conversar sobre as experiências no contexto do trabalho, o relacionamento com colegas e chefia, mas também como uma fonte de consulta por parte dos gestores sobre as necessidades desses grupos e suas particularidades, como mencionou o entrevistado E9:

Percebemos a necessidade de criar um grupo de apoio sobre diversidade sexual. Conversamos sobre diversos assuntos, mas também muitos gestores nos procuram para saber como lidar com uma pessoa transexual, por exemplo, na verdade é sobre o que mais nos procuram. Então, ele se tornou uma referência na empresa sobre as questões de diversidade e sempre pessoas do RH e outros de outras áreas vem até nós (E9, homem, trans).

Nesse cenário de possibilidades, os profissionais LGBTQIAPN+ sentem-se ouvidos, os problemas individuais enfrentados também fazem parte do dia a dia de outras pessoas que se enquadram nessa sigla. Além disso, é uma oportunidade para dissipar, ou, na melhor das hipóteses, melhorar os estereótipos e crenças sobre o comportamento destes sujeitos no contexto de trabalho, a exemplo do que foi dito pela entrevistada E12 (mulher, lésbica): “Às vezes, as pessoas pensam que em vez da gente ficar trabalhando vai ficar dando em cima dos colegas, vai ficar de olho no

colega ao invés de trabalhar, porque as pessoas têm esse preconceito de você ser gay”.

Na opinião dos entrevistados, a importância que a sociedade e as organizações estão dando ao tema diversidade e mais especificamente sobre as questões de diversidade sexual é uma oportunidade para solidificar as políticas de inclusão de grupos minorizados como os profissionais LGBTQIAPN+, porque nunca houve nenhum outro momento como está acontecendo agora, uma abertura por parte das empresas de incluir e não somente inserir esses profissionais, como foi falado pela entrevistada E12 (mulher, lésbica): “Eu acho que tem que continuar com essa política de inclusão, até a gente conseguir sair “desse armário”, ter a empatia e o respeito de todos da sociedade, da empresa e da família. A gente tá falando da sociedade como todo”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática da diversidade e da inclusão têm ganhado espaço nas organizações de médio e grande porte, conforme declarado pelos sujeitos de pesquisa. Hoje em dia, as empresas dão mais abertura à contratação e à manutenção de profissionais LGBTQIAPN+, porém uma das possíveis considerações é o fato de os gestores de pessoas ainda não estarem preparados para desenvolverem práticas inclusivas mais assertivas para a diversidade sexual no trabalho.

A cultura organizacional se mostrou grande aliada à falta de práticas inclusivas mais assertivas, reverberando em pontos estratégicos da gestão de pessoas que deveriam auxiliar melhor o processo da inclusão da diversidade sexual. Por exemplo, a prática atração e seleção de pessoas que, apesar de não serem praticadas à luz da diversidade sexual pela maioria das empresas aqui representadas, por unanimidade, os sujeitos a reconheceram como a prática de maior visibilidade quando se fala em inclusão; o que, na verdade, trata-se mais de inserção. Contratar profissionais LGBTQIAPN+ é um primeiro passo, porém não é suficiente para que a inclusão ocorra, muito menos, para que seja assertiva.

Portanto, buscando a assertividade da inclusão da diversidade sexual no trabalho, o treinamento poderia ser uma boa oportunidade para os gestores compreenderem melhor esta temática e o que os próprios profissionais esperam da empresa. Ouvir os profissionais LGBTQIAPN+ que fazem parte do quadro de funcionário poderia ajudar significativamente nas práticas de inclusão, pois a liberdade para se expressarem no trabalho é um dos motivos para que eles reconheçam a empresa como mais inclusiva.

Uma das ferramentas da gestão estratégica de pessoas, o treinamento, se melhor desenvolvido pode não só alimentar o discurso inclusivo, mas ressignificar as percepções dos próprios gestores sobre o que é a diversidade sexual no trabalho; como evitar as discriminações; como diminuir o preconceito; quais as particularidades que devem ser observadas dentro do próprio grupo LGBTQIAPN+. Com isto, pode ser possível desenvolver mais práticas consonantes com os discursos, estreitando a lacuna observada entre o discurso e a prática.

De acordo com as percepções dos profissionais LGBTQIAPN+, ressalta-se que estas considerações foram observadas tanto nas empresas que possuem uma área específica para tratar a gestão da diversidade quanto nas empresas que não possuem. O que pode sugerir que ter uma área da gestão da diversidade é um passo importante dado pela empresa e valorizado pelos entrevistados, mas não é sinônimo de empresa inclusiva.

Neste contexto, acredita-se que, independente da empresa ter ou não uma área específica da gestão da diversidade, os gestores devem trabalhar para combater ambientes preconceituosos e discriminatórios para que as práticas de gestão da diversidade sejam, de fato, efetivas na organização. Nessa perspectiva, a gestão estratégica de pessoas como uma área reconhecida pela maioria dos entrevistados é capaz de absorver não somente as questões de diversidade como também ter um valor organizacional, bem como ter um setor que pode contribuir para a inclusão da diversidade sexual no trabalho, isso se torna chave nesse processo.

Outras considerações a que se pode chegar nesta pesquisa foi quanto ao segmento de trabalho dos entrevistados. Apesar de comparar não ser o foco aqui, conclui-se que a área de atuação pode interferir significativamente na percepção dos profissionais LGBTQIAPN+. Aqueles que trabalham em empresas do ramo tecnológico, financeiro e comércio varejista estão entre as organizações que absorvem melhor esta temática. A partir das entrevistas, as empresas desses ramos mostraram-se mais bem estruturadas quanto às questões da diversidade, sendo essa disseminada em sua cultura como um valor organizacional, bem como mais preparadas no que diz respeito à inclusão dos transexuais no contexto organizacional. Nessas empresas, os gestores são mais receptivos e atentos às modificações corporais, mudança de nome e a aspectos outros que envolvem especificamente os transexuais.

Por outro lado, nas organizações de outros segmentos como o siderúrgico e o energético, as questões sobre diversidade sexual são mais difíceis de serem absorvidas e disseminadas culturalmente. Alguns fatores foram percebidos pelos entrevistados como dificultadores para a integração da diversidade sexual nessas empresas, a exemplo da permanência de gestores que valorizam uma cultura

organizacional tradicional, em que não se contemplam as diversidades, assim como o preconceito enraizado que tende a dificultar a inserção de novas práticas e políticas organizacionais que abrangem as diferentes demografias.

Portanto, para analisar as práticas de inclusão da diversidade sexual no trabalho no ponto de vista dos profissionais LGBTQIAPN+, deve-se levar em consideração o estágio de amadurecimento das organizações em relação a essas práticas, mas também deve-se considerar a atuação dos gestores e a valorização de uma cultura da diversidade, uma vez que o valor que as empresas creditam a elas e a forma de geri-las, normalmente, impactam a percepção destes profissionais.

Nesses casos, para que as políticas possam avançar em sua abrangência às diversas letras desse espectro, a gestão da diversidade sexual deve estar inserida na cultura organizacional como um valor, podendo ser gerida de maneira que suprima ações de preconceito e valorize a diversidade sexual nas suas diversas formas de expressão.

Os resultados desta pesquisa permitiram uma reflexão sobre os processos de inclusão de profissionais LGBTQIAPN+ no contexto do trabalho formal ao identificar que empresas onde estas práticas estão mais solidificadas, os profissionais que representam essa sigla sentem-se mais encorajados e politicamente mais engajados na responsabilidade individual sobre a propagação e manutenção desta pauta.

Em contrapartida, em organizações que não se mostram envolvidas com essa pauta, os profissionais não se julgam responsáveis, ou mesmo não creditam nenhuma responsabilidade à empresa de introduzir esse tema no contexto de trabalho por considerarem as questões de orientação sexual e vida profissional assuntos distintos.

Os entrevistados, de um modo geral, demonstraram acesso à informação e níveis de qualificação que lhes permitem um posicionamento mais contundente em relação a seus direitos, enquanto sujeitos políticos que são. No entanto, percebe-se que, embora a sociedade, em um nível macro de análise e as organizações como reflexo dessas estejam mais receptivas às diversidades, de um modo geral, a sexualidade ainda não é muito bem-vista e digerida pelas organizações.

Por isso, dos vários motivos pelos quais grande parte dos profissionais LGBTQIAPN+ preferem se resguardar e não manifestar sua orientação sexual, no contexto do trabalho, o receio de perder o emprego e o medo de não ter chance de promoção são os mais comuns dentro de um espectro de exclusão; situação essa, particularmente vivenciada por pessoas que fazem parte de um extrato minorizado da população, como é o caso dos não heterossexuais que, historicamente, foram negligenciados e preteridos pelas organizações.

Portanto, apesar de o tema diversidade, dia a dia, ganhar destaque na agenda organizacional, não se pode desconsiderar o longo caminho a ser percorrido e os vários obstáculos a serem vencidos, tanto por profissionais que representam a sigla LGBTQIAPN+, quanto pela organização que, necessariamente, precisa desconstruir um modelo de trabalho que, até então, não absorvia o público aqui representado. Além disso, torna-se necessário que gestores e profissionais da gestão estratégica de pessoas conscientizem-se sobre as questões que envolvem a diversidade sexual, do contrário, corre-se o risco de que atravessamentos como preconceito e discriminação continuem ocorrendo nas empresas, mesmo naquelas em que as práticas de diversidade se encontram mais consolidadas.

Em suma, respondendo aos pontos centrais dos objetivos específicos, conclui-se que: o recrutamento e seleção, treinamento, grupo de apoio, palestras e a semana da diversidade foram as práticas mais mencionadas. Os gestores precisam estar mais bem preparados para lidarem com situações cotidianas, no sentido de suprimirem ou, ao menos, minimizarem atitudes preconceituosas endereçadas aos profissionais LGBTQIAPN+ no ambiente de trabalho. Bem como se mostrarem favoráveis às questões da diversidade sexual e se comprometerem com elas por meio de práticas inclusivas. A gestão da diversidade como valor organizacional e a inclusão de políticas da diversidade foram alguns dos desafios e oportunidades percebidas.

Por fim, pela perspectiva organizacional, a pesquisa traz algumas contribuições, podendo ser destacadas: (i) contribui como fonte de ajuda aos gestores, objetivando a visualização de novas possibilidades de tratativas quanto às políticas e práticas para inclusão da diversidade sexual; (ii) possibilita melhor reflexão sobre entender mais das questões legais; (iii) pontua a importância da gestão estratégica na comunicação

interna sobre diversidade; (iv) pontua a importância de trabalhar a inclusão desde as práticas tradicionais como recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho, *feedbacks*, trabalho em equipe, compensação justa e adequada, dentre outras; (v) *insights* de novas práticas a partir da percepção dos próprios sujeitos interessados na causa; (vi) a necessidade de incluir a diversidade sexual como valor organizacional; (vii) proporcionar um ambiente seguro, livre de preconceitos e discriminação.

No que se refere à contribuição acadêmica, esta pesquisa levantou alguns pontos, os quais se destacam: (i) compreensão das práticas relacionadas à gestão estratégica de pessoas e a gestão da diversidade sexual, e seus pontos de interseção; (ii) a teoria relaciona práticas de diversidade que perpassam pelos subprocessos de gestão de pessoas e, de maneira empírica, foi possível observá-los como existentes a partir das respostas trazidas por grande parte dos entrevistados; (iii) muitos estudos tendem a ouvir mais os gestores, e esta pesquisa possibilitou aumentar o número de pesquisas que analisa os sujeitos que, durante muitos anos, não eram ouvidos; (iv) contribui para repensar sobre novas pesquisas que aprofundem as práticas existentes para, talvez, repensar o que de fato pode ajudar as empresas ou não.

As limitações que se impõem a este estudo estão diretamente ligadas aos profissionais LGBTQIAPN+. Ou seja, muitos dos profissionais LGBTQIAPN+ não se sentem confortáveis em falar sobre sua orientação sexual, segundo relatos dos próprios entrevistados que disseram que um dos desafios que se impõe à implementação de programas sobre a diversidade é a inacessibilidade a esse grupo. Outra limitação apontada é o tema diversidade sexual ainda ser considerado um tabu pela sociedade e, conseqüentemente, pelas organizações, o que limita o seu campo de atuação no contexto de trabalho. Este estudo considerou segmentos organizacionais diversos e observou que cada empresa está em um nível diferente de maturidade quanto às questões da diversidade, de modo que, em estudos futuros, estimula-se a comparação entre empresas do mesmo segmento no que tange ao nível de aprofundamento nas práticas de gestão da diversidade e seu nível de maturidade.

Sugere-se, para a realização de trabalhos futuros, que se faça um paralelo entre a percepção dos sujeitos LGBTQIAPN+ e a percepção dos profissionais da gestão de

peças quanto a efetividade de políticas e práticas de gestão da diversidade sexual, permitindo a comparação dos resultados. Além disso, torna-se preponderante a gestão de pessoas buscar formas de mensurar os resultados efetivos de uma força de trabalho diversificada e plural. Sugere-se também a necessidade de novos estudos que busquem compreender as particularidades dentro do próprio grupo LGBTQIAPN+, a fim de ajudar os gestores a desenvolverem práticas mais assertivas.

REFERÊNCIAS

- ALEIXO, Sávio R. et al. Marketing digital e o uso das redes sociais como ferramenta no processo de recrutamento e seleção no setor offshore. **Gestão do conhecimento para a sociedade** v. 9, 2017. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/47420566.pdf> Acesso em: 30 nov. 2022.
- ALENCAR, W. C. Os direitos humanos no mundo do trabalho: raça e gênero nas organizações - um olhar sobre nós mesmos. **Cadernos Zygmunt Bauman**, v. 5, n. 10, p. 82-102, 2016. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/233156526.pdf>. Acesso em: 06 ago. 2021.
- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, p. 20-29, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/pxZ7ftJN4cHCWhQKH5ZV7nn/?format=pdf&lang=pt> . Acesso em: 20 set. 2022.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- BAGGIO, M. C. About the relation between transgender people and the organizations: new subjects for studies on organization diversity. REGE – **Revista de Gestão**. v. 24. p. 360-370. 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616306762>. Acesso em: 06 ago. 2022.
- BALDIN, N.; MUNHOZ, E. M. B. Snowball (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. **Anais...** In: X Congresso Nacional de Educação - Educere. Curitiba, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BONI, V.; QUARESMA, J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, v. 2, n. 1, p. 68–80, 2005.
- BORTOLETTO, G. E. **LGBTQIA+**: identidade e alteridade na comunidade. São Paulo: USP, 2019. Disponível em: http://celacc.webhostusp.sti.usp.br/sites/default/files/media/tcc/guilherme_engelman_bortoletto.pdf . Acesso em: 04 jan. 2022.
- CAPRONI NETO, H. L.; SARAIVA, L. A.; BICALHO, R. Diversidade Sexual nas Organizações: um estudo sobre coming out / sexual diversity in organizations. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. v. 8, n. 1, p. 86-103; 316, 2014. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11161/7956> Acesso em: 09 set. 2022.

CARVALHO, H. de; CRISTINE, L.; SOUZA, R. LGBTQIA+: reflexões acerca das experiências vivenciadas por integrantes da comunidade no contexto pandêmico. **Revista Presença**, v. 7, n. 15, p. 43-71, 2021. Disponível em: <http://sistema.celsolisboa.edu.br/ojs/index.php/numerohum/article/view/349/192> Acesso em: 14 out. 2022.

CARVALHO-FREITAS, M. N. **A inserção de pessoas com deficiência em empresas brasileiras**: um estudo sobre as relações entre concepções de deficiência, condições de trabalho e qualidade de vida no trabalho. 315 f, 2007. Tese (Doutorado em Administração) Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte: UFMG, 2007. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/CSPO-72UKVU/1/maria_nivalda.pdf Acesso em: 04 jun. 2022.

COLOGNESE, Silvio Antonio; MELO, José Luiz Bica. A técnica de entrevista na pesquisa social. **Cadernos de Sociologia**, v. 9, n. 4, p. 143-160, 1998.

COLOMBY, R.; SCHERER, L. A.; VACLAVIK, M. Gestão existencial de pessoas: ensaio sobre as relações vida-trabalho. **Revista de Administração Faces Journal**, 2021. Disponível em: <http://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/8740> Acesso em: 10 dez. 2022.

COX, T. **Cultural diversity in organizations**: theory, research and practice. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.

DAMASCENO, L. M. S. da. *et al.*, Potencialidade e limitações da coleta de dados através de pesquisa online. **Anais**. XVII Seminário em Administração (SEMEAD), v. 7, 2014. Disponível em: <https://sistema.semead.com.br/17semead/resultado/trabalhosPDF/1099.pdf> Acesso em: 20 nov. 2022.

DINIZ, A. P. R. *et al.* Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. **Revista Economia & Gestão**, v. 13, n. 31, p. 93-114, 2013. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/economiaegestao/article/view/P.1984-6606.2013v13n31p93/5353> Acesso em: 16 abr. 2020.

ENEH, S. I.; AWARA, N. F. Strategic human resource management practices and organizational growth: A theoretical perspective. **Global Journal of Social Sciences**, v. 15, n. 1, p. 27-37, 2016. Disponível em: <https://www.ajol.info/index.php/gjss/article/view/150742> Acesso em: 20 out. 2021.

FERREIRA, E. R. **Gestão da diversidade em organizações contemporâneas**. 2016. Disponível em: <https://www.ri.unir.br/jspui/handle/123456789/1070> . Acesso em: 20 out. 2021.

FERREIRA, W. L. S. E. *et al.* A diversidade nas organizações contemporâneas: um enfoque na transversalidade de gênero. **Anais do Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2014. Disponível em:

<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/40920488.pdf> Acesso em: 10 jan. 2021.

FIGUEIREDO, R. "Diversidade Sexual." BIS. Boletim do Instituto de Saúde. v. 19, n. 2, p. 7–18, 2018. Disponível em: <https://periodicos.saude.sp.gov.br/bis/article/view/34587/33163> Acesso em: 14 ago. 2022.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. **As pessoas na organização**. 12. ed. São Paulo: Gente, 2002. cap. 1, p. 11-34.

FISCHER, M. Diversity management and the business case. **Equal opportunities and ethnic inequality in European labour markets**, v. 95, 2007. Disponível em: <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/34459/1/430547.pdf#page=96> Acesso em: 20 abr. 2022.

FISCHER, R. M.; SALES, R. G. de; SIQUEIRA, A. C. F. Diversidade nas Organizações: uma Análise Sistemática da Produção Acadêmica da Área de Administração entre 2010 e 2015. **Anais... XL Encontro da ANPAD**. Costa do Sauípe, ANPAD, 2016. Disponível em: encurtador.com.br/cenS6. Acesso em: 14 ago 2022.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiência de Empresas Brasileiras. **RAE-revista de administração de empresas**, v. 40, n.3, p. 18-25, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBRcD7FJHnQj/abstract/?lang=pt> Acesso em: 18 nov. 2021.

FRAGA, A. M. *et al.* As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **Cadernos EBAPE. BR**, v. 20, n. 1, p. 1-19, 2022. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/cadernosebape/article/view/85305> Acesso em: 06 ago. 2022.

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

FREITAS, H. M. R. Análise de dados qualitativos: aplicação e tendências mundiais em sistemas de informação. **Revista de Administração-RAUSP**, v. 35, n. 4, p. 84-102, 2000. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/16545/analise-de-dados-qualitativos--aplicacao-e-tendencias-mundiais-em-sistemas-de-informacao> Acesso em: 27 mar. 2021.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. SILVA, A. B; GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R. (Org.). São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, p. 57-63, 1995.

GOMES, R.; FELIX, B. O self no armário: uma teoria fundamentada sobre o silêncio de gays e de lésbicas no ambiente de trabalho. **Cadernos Ebape**. BR, v. 17, p. 375-388, 2019. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/mpxcFJgGjJZqXSnXFrXbbfc/abstract/?lang=pt>

Acesso em: 22 set. 2021.

HANASHIRO, D. M. M.; TORRES, C. V. Introdução à Diversidade. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 3, Edição Especial, p. 2–5, 2010.

Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1954/195415344002.pdf> Acesso em: 19 abr. 2021.

HEATHCOTE, J.; GRUMAN, J. Diversity management practices: comparing cox and blake's recommendations to current research and practice. **Proceedings/Actes**. v. 28, n. 9, 2007, p. 19. Disponível em:

<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=7d506a6c1d2cfada c5ecb124b0b57efc6c8ba44a> Acesso em: 9 ago. 2021.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. de S. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

IRINEU, Bruna Andrade et al. Diversidade sexual, étnico-racial e de gênero: temas emergentes. **Revista Brasileira de Estudos da Homocultura**, v. 3, n. 12, 2020.

Disponível em:

<https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/rebeh/article/view/12116> Acesso em: 9 ago. 2021.

LEPAK, D. P.; SHAW, J. D. Strategic HRM in North America: looking to the future. **The International Journal of Human Resource Management**. v.19, n. 8, p. 1486-1499, 2008. Disponível em:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190802200272> Acesso em: 19 abr. 2021.

LIFF, S. Two routes to managing diversity: individual differences or social group characteristics. **Employee Relations**. v.19, n. 1, pp. 11-26. 1997. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01425459710163552/full/html> Acesso em: 19 abr. 2021.

LIMA, L. Lucas, A. Gestão da Diversidade e Gestão de Pessoas: Implicações para a Área de Recursos Humanos. 2012. Disponível em:

https://www.researchgate.net/publication/311583948_Gestao_da_Diversidade_e_Gestao_de_Pessoas_Implicacoes_para_a_Area_de_Recursos_Humanos Acesso em: 30 jan. 2021.

LORENZO, S. M.; SILVA, N. R. Contratação de Pessoas com Deficiência nas Empresas na Perspectiva dos Profissionais de Recursos Humanos, **Rev. Bras. Ed. Esp.** v. 23, n. 3, p. 345-360, 2017. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rbee/a/6wFvTLyWvZCC9y9CZDGQpqb/?lang=pt&format=html> Acesso em: 28 ago. 2022.

MACCALI, Nicole et al. 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, p. 157-187, 2015.

Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ram/a/58kgmyHMQw96QtTVjZJBGQB/?format=html> Acesso em: 28 ago. 2022.

MARQUES, JÚNIOR. E. C.; MARQUES, A. L. B. A.; DANTAS, A. B. Gestão da diversidade no Brasil: artigos publicados na base spell no período 2006 – 2016. **AOS - Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**. Brasil, v. 9, n.1, jan/jun. 2020, p. 27-49.

MARTIN-ALCAZAR, F., ROMERO-FERNANDEZ, P.M., SANCHEZ-ARDEY, G. Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. **The International Journal of Human Resource Management**. v. 16, n.5, p. 633-659, 2005. Disponível em:

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585190500082519> Acesso em: 23 mar. 2021.

MEENA, K.; VANKA, S. Developing na empirical topology of diversity - oriented human resource management practices. **Journal of Management Development**. v. 36. n. 7. pp. 915-929, 2017. Disponível em:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMD-02-2016-0031/full/html?fullSc=1> Acesso em: 23 mar. 2021.

MOREIRA, G. Por trás do monograma do movimento LGBTQIAPN+. **Revista Temporis[ação]** v. 22, n. 02, p. 20, 28 nov. 2022. Disponível em:

<https://www.revista.ueg.br/index.php/temporisacao/article/view/13262> Acesso 14 jul. 2022.

OSÓRIO, K. L. N.; HENZ, A. P. **Turismo LGBT**: um estudo acerca das iniciativas no Brasil. v. 15, 2021. Disponível em: encurtador.com.br/qzDEG Acesso em: 14 jul. 2022.

PAIVA, C. M. K. **Gestão de Recursos Humanos**: teorias e reflexões. Curitiba: Intersaberes, 2019.

PALAZZI, A.; SCHMIDT, B.; PICCININI, C. A. Entrevistas online: potencialidades e desafios para coleta de dados no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Família, Ciclos de Vida e Saúde no Contexto Social**, v. 8, n. 4, p. 960-966, 2020. Disponível em:

<https://www.redalyc.org/journal/4979/497966365017/497966365017.pdf> Acesso em: 10 out. 2022.

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, 2018. Disponível em:

<https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/25340> Acesso em: 23 mar. 2022.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, p. 670-683, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/WZ679NwLgfFfL9k5yrfL33H/abstract/?lang=pt> Acesso em: 18 set. 2021.

PINHEIRO, J. L. A.; GOIS, J. B. H. Amplitude da gestão da(s) diversidade (s)- implicações organizacionais e sociais. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 3, n. 2, 2013. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/ReCaPe/article/view/16535> Acesso em: 18 set. 2021.

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**, v. 22, n. 3, p. 1-21, 2018. Disponível em: <http://periodicos.estacio.br/index.php/admmade/article/view/1859> Acesso em: 18 nov. 2021.

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

PUENTE-PALACIOS, K. E.; SEIDL, J.; SILVA, R. A. D. Ser ou parecer diferente: o papel da diversidade na satisfação de equipes de trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 8, n. 2, p. 79-97, 2008. Disponível em: <https://periodicosteste3.sites.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/10160> Acesso em: 17 out. 2022.

RODRIGUES, C. M. L.; CHAGAS, P. C.; CORRÊA, C. R. Pesquisa mediada pela internet: possibilidades de aplicação de entrevista online nas ciências da gestão. **Negócios em Projeção**, v. 6, n. 2, p. 69-77, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/pWgZYv9FQT7xprdR7ZXbFsS/abstract/?lang=pt> Acesso em: 18 nov. 2021.

ROHM, R. H. D.; SOUZA V., G.; MARTINS, J. O. A. L. Compromisso com a diversidade ou gestão da imagem? Uma análise das empresas filiadas ao fórum de empresas e direitos LGBTI+. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**—v, v. 8, n. 2, p. 339-382, 2021. Disponível em: encurtador.com.br/aEFJ1 Acesso em: 16 out. 2022.

SANTOS, C. M. M. *et al.* Gays e Lésbicas: Enfrentando as Barreiras Visíveis e Invisíveis no Trabalho, **XLI Encontro da ANPAD 2017**. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/320596559_Gays_e_Lesbicas_Enfrentando_o_as_Barreiras_Visiveis_e_Invisiveis_no_Trabalho](https://www.researchgate.net/publication/320596559_Gays_e_Lesbicas_Enfrentando_as_Barreiras_Visiveis_e_Invisiveis_no_Trabalho) Acesso em: 16 out. 2022.

SANTOS, J. V. M.; SANTANA, A. C.; ARRUDA, G. D. **Diversidade nas organizações: inclusão social ou estratégia competitiva?**. 2018. Disponível em: <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A1170.pdf> Acesso em: 10 ago. 2022.

SCHULER, R. S. Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business. **Organizational Dynamics**, v. 21, n. 1, p. 18-

32, 1992. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/009026169290083Y> Acesso em: 30 jun. 2021.

SILVA, B. J. C.; CARVALHO, K. D. Políticas públicas de turismo e destinos gay friendly: reflexões a partir da hospitalidade urbana. **Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade**, v. 14, n. 2, p. 312-334, 2022. Disponível em:

<http://www.each.usp.br/turismo/publicacoesdeturismo/ref.php?id=15477> Acesso em: 28 ago. 2022.

SIMÕES, J. A.; CARRARA, S. O campo de estudos socioantropológicos sobre diversidade sexual e de gênero no Brasil: ensaio sobre sujeitos, temas e abordagens. **cadernos pagu**, p. 75-98, 2014. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cpa/a/bv9bTcbsRfpjqNvbqky9gJ/abstract/?lang=pt> Acesso em: 28 ago. 2022.

SIQUEIRA, M. V.; ANDRADE, A. Em busca de uma pedagogia gay no ambiente de trabalho. p. 99. In.: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (Orgs.) **Diversidade sexual e trabalho**. Cengage Learning, São Paulo, 2012.

THEODORAKOULOS, N., BUDHWAR, P. Guest Editor's Introduction: Diversity and Inclusion in diferente work settings: Emerging partners, challenges, and research agenda. **Human Resource Management**. v. 54. n. 2, p. 177-197, March-April. 2015.

Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.21715> Acesso em: 30 jun. 2021.

THOMAS, D. A.; ELY, R. J. Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. **Harvard business review**, v. 74, n. 5, p. 79-90, 1996. Disponível em: encurtador.com.br/eflot . Acesso em: 30 jun. 2021.

TOMAS JÚNIOR, R. R. From affirmative action to affirmative diversity. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 2, p. p.107-118, Mar./Apr., 1990. Disponível em:

<https://europepmc.org/article/med/10106515> Acesso em: 30 Jun. 2021

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

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

YADAV, S.; LENKA, U. **Diversity management: a systematic review**. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**. ahead-of-print. v. 38, n. 8, p. 901-902, 2020. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EDI-07-2019-0197/full/html> Acesso em: 20 fev. 2021.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa: do início ao fim**. Porto Alegre: Penso Editora, 2016.

APÊNDICE

Apêndice A – Roteiro de entrevista

NOME _____ NÚMERO _____

Dados demográficos:

Qualificação:

Idade:

Estado civil:

Empresa que trabalha/segmento:

Quanto tempo está na empresa?

Cargo/função:

Quanto tempo está neste cargo/função?

Qual a sua identidade de gênero?

Qual a sua orientação sexual?

Roteiro:

1. Nós vamos falar sobre diversidade sexual no trabalho. Pra gente começar, me fale o que você entende sobre a diversidade sexual no trabalho, de uma maneira geral.
2. Bom, queria que você me falasse agora sobre a diversidade sexual na empresa em que vc trabalha. Tem conhecimento de quantos funcionários LGBTQIA+ tem? É algo natural para empresa?
3. As pessoas da empresa sabem da sua orientação sexual/ou da sua identidade de gênero? Se não, por quê? Se sim, é algo natural? Poderia falar um pouco sobre como foi. Depois que souberam, teve alguma mudança no tratamento ou até mesmo em possibilidades no trabalho?

4. Você já vivenciou ou presenciou ou ficou sabendo de algum caso de preconceito ou discriminação quanto a diversidade sexual no seu trabalho? Se sim, poderia falar sobre. Como a empresa lidou com a situação?
5. Há práticas de inclusão da diversidade sexual na empresa em que trabalha? Se sim, quais? Se não, por quê?
6. Se sim, como as práticas são aplicadas e comunicadas na organização?
7. Tem alguma prática de inclusão que não é aplicada na sua empresa e que você considera importante ter?
8. Como é a gestão destas práticas na empresa?
9. Aprofundando sobre as práticas de gestão de pessoas, o processo de recrutamento e seleção é igual para todos? Percebe alguma discriminação da diversidade sexual neste processo?
10. Você percebe que os gestores são envolvidos nas políticas e práticas da inclusão da diversidade sexual? E na retenção e manutenção destes profissionais?
11. Na sua empresa tem avaliação de desempenho? Se sim, ela também é aplicada e avaliada de forma igualitária? Já percebeu algo no processo de avaliar as avaliações de desempenho que excluísse ou incluísse a diversidade sexual? Por exemplo, promoções, mudança de cargo e funções, premiações etc...
12. Os benefícios na sua empresa contemplam todos os funcionários?
13. Na sua empresa, possui práticas de treinamento? Se sim, os treinamentos são para todos, sem distinção? Há alguma prática neste processo que contribui para inclusão ou para exclusão da diversidade sexual?
14. Na empresa tem algum canal de reclamação, sugestão, caso ocorra alguma prática discriminatória? Se sim, qual? Como ela funciona? Acha ela eficaz?

15. Na sua opinião, qual o papel da gestão estratégica de pessoas neste processo de inclusão da diversidade sexual?

16. Pra vc, qual o maior desafio da gestão em implementar as políticas e práticas de gestão da diversidade? Ou quais os maiores desafios.

17. Para finalizar, se vc pudesse dar uma nota de 0 a 10 para a atuação da gestão da diversidade sexual no seu trabalho, qual nota vc daria? Por quê?