

UNIVERSIDADE DO GRANDE RIO “PROFESSOR JOSÉ DE SOUZA HERDY”
UNIGRANRIO

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA

Mestrado em Administração

Inclusão LGBTQIAPN+ na teoria ou também na prática? Uma análise de
empresas listadas no Ranking Great Place To Work (GPTW)

Bráulio Amado Leal Pereira

Rio de Janeiro

2024

Bráulio Amado Leal Pereira

Inclusão LGBTQIAPN+ na teoria ou também na prática? Uma análise de empresas listadas no Ranking Great Place To Work (GPTW)

Dissertação apresentada à Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, como parte dos requisitos parciais para obtenção do grau de mestre em Administração.

Área de concentração:

Organizações, Sociedade e Desenvolvimento

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Rejane Prevot Nascimento

Duque de Caxias

2024

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UNIGRANRIO – NÚCLEO DE COORDENAÇÃO DE BIBLIOTECAS

P436i Pereira, Bráulio Amado Leal.

Inclusão LGBTQIAPN+ na teoria ou também na prática? uma análise de empresas listadas no ranking Great Place To Work (GPTW) / Bráulio Amado Leal Pereira. – Duque de Caxias, Rio de Janeiro, 2024.

78 f.

Orientador: Profa. Dra. Rejane Prevot Nascimento.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2024.

1. Inclusão LGBTQIAPN+. 2. Mercado de trabalho. 3. Programas de gestão da diversidade. I. Nascimento, Rejane Prevot. II. Título. III. Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”.

CDD: 658

Rodrigo de Oliveira Brainer CRB-7: 6814

Braulio Amado Leal Pereira

Inclusão LGBTQIAPN+ na Teoria ou Também na Prática? Uma Análise de Empresas Listadas no *Ranking Great Place to Work* (GPTW)

Dissertação apresentada à Universidade do Grande Rio "Prof. José de Souza Herdy", como parte dos requisitos parciais para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de Concentração:
Gestão Organizacional.

Aprovada em 17 de abril de 2024.

Banca Examinadora

Documento assinado digitalmente

gov.br

REJANE PREVOT NASCIMENTO

Data: 10/02/2025 17:38:32-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Rejane Prevot Nascimento
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO

Documento assinado digitalmente

gov.br

SERGIO EDUARDO DE PINHO VELHO WANDERLE

Data: 05/02/2025 10:44:41-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Sergio Eduardo de Pinho Velho Wanderley
Universidade do Grande Rio - UNIGRANRIO

Documento assinado digitalmente

gov.br

FLAVIA LUZIA OLIVEIRA DA CUNHA GALINDO

Data: 06/02/2025 23:05:20-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Flavia Luzia Oliveira da Cunha Galindo
Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro -
UFRRJ

Aos meus pais,
marido, irmã e
sobrinha.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais e família, por sempre terem ensinado o valor e a importância do estudo.

Ao meu marido Pedro, por ser meu porto seguro e ter dado todo o incentivo e apoio em meu percurso acadêmico.

À minha orientadora, Rejane Prevot Nascimento, por desde o início ter confiado e acreditado em mim, quando nem mesmo eu acreditava.

Aos demais professores e aos colegas de PPGA, de modo geral, por todo o apoio e parceria nessa caminhada.

PRÓLOGO

Esta pesquisa é um ato contínuo para este pesquisador. Como integrante da comunidade LGBTQIAPN+, tenho essa comunidade como objeto de pesquisa desde minha graduação.

Talvez, por minha graduação de base ser em Direito e, também por ter maior contato com todas as tentativas de retrocesso dos direitos já adquiridos que nossa comunidade sofre, acabei tendo maior interesse em pesquisar essa área. Comecei com a possibilidade da adoção homoafetiva, pouco tempo após o entendimento da possibilidade da união homoafetiva. De lá para cá, vi uma transformação também em parte da minha comunidade profissional, que apesar de ainda ser uma área em que exista muito preconceito, também é uma área em transformação, onde cada vez mais vejo pessoas integrantes da comunidade ou simpatizantes, na constante luta de fazer o certo, de defender a Constituição Federal e todas as liberdades que nela nos são asseguradas.

De alguns anos para cá, foi possível ver um movimento de retrocesso mundial, onde em diversos países de primeiro mundo, ascenderam governos com tendências totalitaristas e com ideais há muito ultrapassados e adormecidos. Essa triste realidade chegou também ao Brasil, onde vivemos momentos de grande insegurança. Essa insegurança atingiu a vida de todos os integrantes da comunidade LGBTQIAPN+. Muitas incertezas que acabaram abreviando planos de muitos casais LGBTQIAPN+, como é o meu caso, na incerteza do futuro que poderia nos aguardar.

Felizmente, a melhor forma de acabarmos com o controle exercido pelos interesses dominantes é através da luz da educação, que elucida e erradica com a ignorância. Em uma época de retrocessos de ideias, onde quem detém o poder, prega pela ignorância, nosso melhor remédio é tomar o caminho contrário e nos aprofundarmos na educação, e foi o que fiz. Na tentativa de colaborar com a minha comunidade, ingressei no programa de mestrado, na tentativa de ajudar e colaborar com a comunidade LGBTQIAPN+, hoje, pouco debatida no âmbito

das pesquisas do *stricto sensu*, no intuito de analisar o tratamento e o ambiente que nossa comunidade encontra nas empresas em que trabalham.

Foi enriquecedor e gratificante poder observar um pouco mais de perto o cenário da pesquisa escolhida, resguardando a velha máxima de que nem tudo é perfeito. Espero que esta pesquisa possa contribuir para toda a comunidade acadêmica, mas, principalmente, para a comunidade LGBTQIAPN+, incentivando mais pesquisas na área.

RESUMO

Esta pesquisa buscou abordar o preconceito e a discriminação enfrentados pela comunidade LGBTQIAPN+ no mercado de trabalho. Os integrantes dessa comunidade, principalmente pessoas trans e indivíduos com características que desafiam a normatividade de gênero e sexualidade, enfrentam desafios consideravelmente maiores do que as pessoas que se enquadram no conceito de normalidade imposto pela sociedade. Com base em estudos e pesquisas que observaram as significativas dificuldades que pessoas LGBTQIAPN+ enfrentam na busca por emprego e na manutenção de vínculos formais de trabalho, esta pesquisa teve como objetivo geral analisar como a inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ ocorre em empresas que adotam programas de gestão da diversidade, investigando se esses programas promovem efetivamente a inclusão desse grupo nas organizações. Para o alcance deste objetivo, foram selecionadas empresas consideradas "Melhores Empresas para Trabalhar" de acordo com o ranking da Great Place to Work (GPTW), ou pelo menos detentoras do selo GPTW, buscando compreender o alinhamento entre a adoção de programas de diversidade e a real inclusão e igualdade de oportunidades para pessoas LGBTQIAPN+. Como resultado, foi possível encontrar empresas que possuem uma boa inclusão da diversidade e empresas que não possuem. Nessa comparação, pode-se compreender o que fez as empresas que possuíam uma boa inclusão, conseguir tal feito.

Palavras chave: Inclusão LGBTQIAPN+, Programas de gestão da diversidade, mercado de trabalho

ABSTRACT

This research aimed to address the prejudice and discrimination faced by the LGBTQIAPN+ community in the job market. Members of this community, especially transgender people and individuals with characteristics that challenge the norms of gender and sexuality, face significantly greater challenges than those who conform to the societal concept of normality. Based on studies and research that observed the significant difficulties LGBTQIAPN+ individuals face in finding employment and maintaining formal work relationships, this research aimed to analyze how the inclusion of LGBTQIAPN+ individuals occurs in companies that adopt diversity management programs, investigating whether these programs effectively promote the inclusion of this group in organizations. To achieve this objective, companies considered "Best Places to Work" according to the Great Place to Work (GPTW) ranking, or at least holders of the GPTW seal, were selected. The study sought to understand the alignment between the adoption of diversity programs and the real inclusion and equal opportunities for LGBTQIAPN+ individuals. As a result, companies that demonstrated good diversity inclusion were identified, as the opposite as well, which was helpful to made understand why those companies had successfully implemented real inclusion and equal opportunities for LGBTQIAPN+ individuals.

Keywords: LGBTQIAPN+ Inclusion, Diversity Management Programs, Labor Market

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 Objetivo Geral	13
1.1.1 Objetivos Específicos	13
1.2. Delimitação da Pesquisa	14
1.3. Relevância	15
1.4. Organização Geral do Trabalho	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 A Comunidade LGBTQIAPN+ e sua marginalização dentro da discussão de gênero	18
2.1.1 A Homofobia	21
2.1.2 O Racismo	23
2.1.3 O Capacitismo	24
2.1.4 O Machismo e a Misoginia	25
3. A Gestão da Diversidade	28
3.1 Benefícios e Vantagens da Gestão da Diversidade	31

3.2 Políticas de Diversidade e Inclusão nas Organizações	35
3.3 Como a diversidade é necessária e como promovê-la nas empresas	37
4. METODOLOGIA	40
5. Dados, Análise dos Resultados e Sugestões	48
6. CONCLUSÃO	69
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72

INTRODUÇÃO

O ponto de partida para esta dissertação é a pesquisa já realizada por este pesquisador durante a graduação e aprofundada durante a sua especialização, versando sobre a possibilidade da adoção homoafetiva. Nestes trabalhos, foram analisados, à época, o instituto da adoção e a possibilidade desta ser realizada por casais do mesmo sexo (LGBTQIAPN+), tendo sido analisada a decisão que permitiu a união estável entre pessoas LGBTQIAPN+, bem como uma breve análise histórica, de como, no olhar de alguns autores, essa parcela da sociedade culminou marginalizada. Importante se faz, desde já, definir o que significa a sigla LGBTQIAPN+. A sigla abrange pessoas que são Lésbicas, Gays, Bi, Trans, Queer/Questionando, Intersexo, Assexuais/Arromânticas/Agênero, Pan/Pôli, Não-binárias e mais (Moreira, 2022).

Mesmo sendo um tema que possa parecer pacificado, a todo momento é possível ver, no mundo, alguma tentativa de regressão nas conquistas da comunidade LGBTQIAPN+, roubando direitos básicos que formam, num todo, a cidadania, como o direito à família, à maternidade/paternidade, ao trabalho, à saúde, ao lazer, à educação, a liberdade de expressão, a liberdade de simplesmente SER ou de PODER SER. Tem-se, como claro exemplo do que acaba de ser dito, o Governo italiano, que recentemente, no início de 2023, pediu ao conselho municipal de Milão para parar de registrar os filhos de casais homoafetivos (Revista VEJA, 14/03/2023). No Brasil, há o princípio (não escrito) da vedação ao retrocesso. Esse princípio impede que direitos sociais adquiridos sejam retirados e prevê que o Poder Público, aqui fazendo mais menção aos poderes Executivo e Legislativo, por motivos óbvios, agregue direitos, mas não os retire, garantindo dignidade à população, protegendo a dignidade da pessoa humana, sendo esse retrocesso impedido graças à acordos de direitos humanos assinados pelo Brasil (MPPR – CAOP informa – 16/12/2021).

O último governo federal (2019/2022), tendo sido um governo de direita radical, promoveu um desmonte de políticas públicas que garantiam parte dessa dignidade, como por exemplo, a interrupção de distribuição de absorvente íntimo a estudantes (Senado Notícias, em 07/10/2021). Entretanto, os direitos já garantidos e positivados, ou seja, estabelecidos por lei, não foram mexidos.

O modelo patriarcal presente até os dias de hoje, bem como o modelo de família tradicional, remonta à descoberta dos metais e a criação da economia, culminando com o surgimento da propriedade privada (Silva Jr, 2011). Segundo o autor, foi a partir daí que a sociedade começou a se moldar sob a ótica paternal, havendo a hierarquização do homem sobre a mulher e a proteção da família como instituição a ser protegida, no intuito de se proteger o patrimônio. O conceito de família atual não é fechado, e isso decorre de toda a responsabilidade que a essa simples, mas tão forte palavra, foi atribuída no decorrer do tempo. Isto porque o conceito de família reflete momentos históricos que a sociedade vive. Ou melhor, a organização sociofamiliar reflete tais momentos.

Nos dias de hoje, a família tem um caráter eudemonista, onde o que importa não é o papel que o indivíduo desempenha na família, mas sim a família que deve contribuir para o desenvolvimento de cada integrante, na busca de uma vida feliz, podendo assumir assim suas diversas formas, havendo, inclusive, a possibilidade de compreensão de que família se dá, também, por laços afetivos. O conceito fechado e tradicional de família surge na Roma antiga, com a criação do Direito Privado, onde foram determinadas como regra a monogamia e o casamento para constituição da família, de modo a transmitir patrimônio aos herdeiros e descendentes (Silva Jr, 2011).

A essa ideia uniu-se o Direito Canônico, que para poder participar da detenção do poder, passa a colocar o casamento sob a ótica Divina. Esses conceitos impediam que houvesse a dissolução da família, o reconhecimento de filhos existentes fora do casamento, já que assim não haveria herança, dentre outros tantos erros. O foco, nessa época, não eram as pessoas, mas sim o papel que desempenhavam dentro da família e os bens, era o início do que se conhece

hoje como sociedade (Pereira, 2014). Para além de Roma e da Igreja, o Direito Germânico também perpetuou esse entendimento, ao trazer o casamento civil com o desenho de que cada partícipe da família teria dentro dela (Silva Jr, 2011).

O apego ao momento histórico de criação do conceito tradicional de família, ligado à formação do direito privado, e a perpetuação do poder nas mãos de quem detivesse o patrimônio é muito importante para entender a marginalização de quem não se enquadrasse naqueles moldes. Para haver a família tradicional é necessário um homem, uma mulher, filhos e que seja cíclico. Isso importa em haver heterossexualidade e heteronormatividade, com o poder na mão do homem (patriarcado). Quebrar essa imagem é também romper com a sociedade tradicional, com o poder de quem a comanda e com a Igreja (Pereira, 2017).

Felizmente, ao longo do tempo, o conceito de família passou por transformações significativas, refletindo as mudanças sociais e culturais. Atualmente, compreendemos a família de maneira mais ampla, reconhecendo diferentes formas de vínculos afetivos e estruturas familiares. Essa evolução é essencial para compreender a dinâmica contemporânea da família, que se distancia dos moldes rígidos do passado e busca uma compreensão mais flexível e inclusiva. Aliás, não apenas na família, mas na sociedade como um todo.

A história da marginalização da comunidade LGBTQIAPN+ é intrinsecamente ligada à imposição desses padrões sociais. Ao longo dos séculos, normas estritas moldaram a percepção sobre identidades de gênero e orientações sexuais, discriminando qualquer desvio desses padrões. A imposição do modelo patriarcal, ancorado no poder masculino, contribuiu para a exclusão de indivíduos que não se enquadravam nesse padrão. O preconceito, respaldado pela Igreja e pela ciência, classificou a homossexualidade como pecado e "doença" respectivamente, afastando essa comunidade de direitos básicos e perpetuando estigmas prejudiciais.

O livro "Homossexualismo (A Libertinagem no Rio de Janeiro)" de Pires de Almeida, publicado em 1906, ilustra como a ciência da época contribuiu para

a estigmatização da comunidade LGBTQIAPN+. A associação da homossexualidade a termos como "doença" e "pecado" reforçou a marginalização desses indivíduos, impedindo o reconhecimento de sua identidade e direitos (Pereira, 2017). Essa exclusão ao longo da história privou a comunidade LGBTQIAPN+ de acesso a oportunidades educacionais, empregos, moradia e, fundamentalmente, ao direito de existir.

No contexto contemporâneo, a discriminação persiste no ambiente de trabalho, afetando diretamente a empregabilidade dessa comunidade. A pesquisa realizada pelo Grupo Garupa, CEDS e Prefeitura do Rio, em 2021, evidencia a realidade do preconceito no ambiente de trabalho para a comunidade trans. Percentuais alarmantes, como 71% das entrevistadas apontando terem sofrido preconceito já na entrevista de emprego, destacam a urgência de abordar essa problemática.

A comunidade LGBTQIAPN+ enfrenta desafios adicionais relacionados à aparência, onde membros mais afeminados, masculinizados ou trans são ainda mais marginalizados. A pesquisa mostra que 40% das entrevistadas alegam ter sofrido discriminação ou violências por seus pares no setor de trabalho. Esse cenário, aliado à falta de canais efetivos de denúncia, evidencia a necessidade de uma análise aprofundada da empregabilidade dessa comunidade (Moura, 2019).

A inclusão efetiva da comunidade LGBTQIAPN+ no mercado de trabalho é uma questão de justiça social e respeito aos direitos fundamentais. Empresas que buscam promover ambientes inclusivos reconhecem a importância de adotar práticas que valorizem a diversidade, indo além de discursos de apoio. A gestão da diversidade e a inclusão são fundamentais para a construção de ambientes de trabalho positivos, onde cada indivíduo é respeitado em sua totalidade.

O reconhecimento como "Great Place to Work" (GPTW) surge como uma referência internacional para avaliar e reconhecer empresas que oferecem ambientes de trabalho excepcionais. A certificação GPTW não se limita a benefícios tangíveis, como salários e vantagens, mas destaca a importância da

cultura organizacional. Empresas certificadas pelo GPTW são aquelas que promovem confiança, respeito e diversidade, criando ambientes nos quais todos os colaboradores são valorizados, independentemente de sua orientação sexual, identidade de gênero ou expressão de gênero.

A pesquisa proposta visa analisar se as empresas com selo GPTW ou já presentes no ranking GPTW, adotam programas de gestão da diversidade e promovem a inclusão efetivamente da comunidade LGBTQIAPN+ em seus quadros, ou se apenas ficam no campo do discurso. Os objetivos específicos incluem analisar se essas empresas promovem, efetivamente a inclusão, investigar as políticas de inclusão praticadas por elas, explorar os efeitos dessas políticas no ambiente de trabalho, e propor sugestões para uma inclusão efetiva.

A inclusão de pessoas integrantes dessa comunidade no ambiente de trabalho não é apenas uma questão de justiça social, mas também traz benefícios significativos para as empresas. A diversidade de perspectivas, experiências e habilidades proporciona um ambiente mais inovador e criativo. Empresas que valorizam a diversidade têm maior capacidade de atrair e reter talentos, construindo equipes mais qualificadas e produtivas.

No contexto específico da certificação GPTW, um estudo de caso detalhado permitiu uma análise aprofundada das políticas de inclusão. Foram realizadas entrevistas com funcionários para compreender a experiência deles no ambiente de trabalho, identificar desafios enfrentados e avaliar a eficácia das políticas de inclusão.

Uma abordagem qualitativa, por meio de entrevistas e análises de dados internos, permitiu uma compreensão abrangente dos efeitos das políticas de inclusão. Essa análise não apenas destaca os sucessos, mas também identifica áreas que podem ser aprimoradas.

Com base nos resultados da pesquisa, serão propostas recomendações para uma inclusão efetiva da comunidade LGBTQIAPN+ nas organizações. Essas propostas poderão abranger aspectos como políticas de contratação,

treinamento de sensibilização, canais eficazes de denúncia, programas de mentoria e promoção de lideranças LGBTQIAPN+.

Ao final da pesquisa, surgiram insights valiosos para empresas, acadêmicos e formuladores de políticas, destacando a importância de práticas inclusivas no ambiente de trabalho e propondo estratégias práticas para promover uma inclusão efetiva da comunidade LGBTQIAPN+. A mudança começa nas organizações, e a pesquisa propôs ser uma contribuição significativa para essa transformação.

A inclusão da comunidade LGBTQIAPN+ não é apenas uma questão de cumprir cotas ou políticas de diversidade, mas de reconhecer e valorizar a individualidade de cada colaborador. Empresas que adotam uma abordagem inclusiva não apenas aprimoram sua reputação, mas contribuem para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

A partir desta contextualização, esta pesquisa se propõe investigar a seguinte questão: Como se alinham o discurso da diversidade e a efetiva inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ nas empresas listadas no ranking GPTW, ou com selo GPTW?

1.1. Objetivo Geral

Pretendeu-se analisar, no âmbito desta pesquisa, as empresas que adotam programas de gestão da diversidade LGBTQIAPN+ dentre as empresas consideradas “Melhores Empresas para Trabalhar”, que estejam no ranking da GPTW (Great Place to Work), ou que sejam detentoras do selo GPTW, a fim de investigar o alinhamento entre o discurso da diversidade e a inclusão de pessoas.

1.1.1. Objetivos Específicos:

a. Analisar os benefícios da correta inclusão pelas empresas

- b. Descobrir quais as políticas de inclusão as empresas adeptas da política de diversidade e inclusão praticam.
- c. Explorar quais os efeitos das políticas de diversidade praticadas no ambiente de trabalho e, se possível, na vida dos funcionários.
- d. Elaborar propostas para a inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ nos ambientes organizacionais, promovendo uma efetiva política de diversidade.

1.2. Delimitação da Pesquisa

Essa pesquisa pretende analisar as políticas de inclusão praticadas pelas empresas, especificamente em relação à população LGBTQIAPN+. As empresas que serão estudadas são empresas detentoras do selo Great Place to Work (GPTW), ou presentes no ranking GPTW. Essas empresas foram selecionadas na medida em que o pesquisador teve acesso a elas, mediante aceite na participação pelos funcionários que foram entrevistados.

Nem todas as empresas possuem mesmo ramo de atuação, o que facilita na percepção de tratamento do tema de acordo com a área de atuação de cada uma, se ambientes mais masculinizados ou heteronormativos, ou ambientes mais abertos e inclusivos, de acordo com cada área, quais sejam: tecnologia, consultoria, alimentação, educação e turismo. Das que foram 07 (sete) empresas selecionadas, apenas uma delas não possui capital aberto em bolsa de valores internacional, sendo de médio porte. As 06 (seis) demais empresas estudadas, são todas multinacionais de grande porte, com capital aberto em bolsas de valores internacionais.

As entrevistas foram realizadas por vídeo-chamada, não tendo tido um recorte regional específico, principalmente por se tratarem de empresas que têm alcance mundial ou, pelo menos, nacional. Entretanto, das 07 (sete) empresas estudadas, apenas 02 (dois) entrevistados residiam fora do Rio de Janeiro.

A análise desenvolvida neste estudo será sustentada nos conceitos da diversidade, vieses inconscientes, políticas de diversidade públicas e privadas, com base na legislação, na revisão bibliográfica, bem como nos relatórios de diversidade de cada empresa presentes nos sites das mesmas, quando houver.

1.3. Relevância

Este trabalho assume papel de importância, pois pretende entender a inclusão dentro nas empresas, como é feita, bem como o trabalho feito dentro delas para que essa inclusão aconteça efetivamente, assim como os trabalhos realizados por ela em prol da sociedade, pois eticamente, toda empresa deve retornar e ajudar a sociedade da qual retira o seu ganho. Por tudo o que foi dito até o momento, percebe-se que a questão da empregabilidade na comunidade LGBTQIAPN+ vai além de simplesmente empregar. Há a necessidade de políticas internas para quebra de preconceitos, a necessidade da correta inclusão da pessoa naquele ambiente, da criação de políticas internas que auxiliem a essas pessoas a recuperarem a sua dignidade, o seu respeito e o seu amor-próprio. Há também o trabalho que pode ser realizado na sociedade do entorno da empresa, isso pois como já dito, a empregabilidade está diretamente, intimamente ligada, imiscuída à escolaridade. Portanto, projetos educacionais e de capacitação também se fazem necessários, garantindo que essas pessoas possam ascender à melhores cargos na empresa. Se a sociedade excluiu, ela tem a obrigação de reverter o mal feito e incluir, e essa responsabilidade é de todos da sociedade, fiscalizando, exigindo e cobrando. Não se fala aqui em reparação no nível que a cota tem, do seu caráter reparador para com a população negra, pois isso nem se discute. Mas do dever de reinclusão. Assim, a pesquisa pretende analisar por dentro das empresas, efetivamente se praticam a inclusão desde a contratação e se efetivamente têm, implementadas em suas políticas internas, políticas de inclusão, garantindo a efetiva empregabilidade e igualdade dentro de suas instalações.

1.4. Organização do Trabalho

Este trabalho está organizado nos seguintes capítulos, conforme a seguir:

No capítulo de Introdução do trabalho, é abordado de forma ampla o tema a ser discutido, começando pela justificativa da escolha do tema dessa trabalho, passando por uma análise histórica, sob a ótica do advogado e escritor, Professor Enézio de Deus Silva Júnior, que, associada à ótica da discussão de gênero, pode ajudar a entender como a população LGBTQIAPN+, bem como outras minorias, acabaram marginalizadas na sociedade, como apontado pelo painel Rio Conexão, que trouxe dados quantitativos expressivos acerca dessa marginalização e consequente exclusão do diverso na sociedade.

No segundo capítulo do trabalho, Discussão de Gênero na Comunidade LGBTQIAPN+, é trazida a classificação da sigla, explicando o que significa cada uma das letras, passando pela discussão de gênero na comunidade LGBTAIAPN+ e suas implicações, bem como algumas das práticas já utilizadas pelas empresas, atualmente, na tentativa de reduzir a hostilidade do ambiente de trabalho para as minorias. A seguir, são explicitados e explicados alguns preconceitos presentes na sociedade atual, como racismo, homofobia, misoginia e machismo, todos estimulados a partir da hierarquização de gênero, o que acaba por provocar a marginalização das populações minoritárias.

No terceiro capítulo, “A Gestão da Diversidade”, são apresentados os conceitos de diversidade e inclusão, a fim de elucidar ao leitor a diferença existente entre elas, de forma a demonstrar que diversidade e inclusão devem andar juntas, sendo complementares; a ótica atual da diversidade, explicando o histórico até chegar aos dias atuais e ainda está em construção a outra parte do capítulo, onde serão apresentados os benefícios possibilitados pela correta implementação da gestão da diversidade e a inclusão, como promover a inclusão nas empresas, bem como as empresas possuidoras de discurso inclusivo escolhidas para participar da pesquisa.

No capítulo quatro é apresentada a metodologia utilizada para a construção da pesquisa. São apresentados os sujeitos da pesquisa, o instrumento da pesquisa e a análise de dados, apresentando assim os resultados obtidos.

Na conclusão, serão trazidos novamente os pontos tratados nos capítulos anteriores, associando-os aos resultados da pesquisa, relacionando teoria e prática, de forma a entender como essas empresas escolhidas promovem a inclusão internamente, bem como sugerindo outras formas de promovê-la.

2. Referencial Teórico

2.1 A Comunidade LGBTQIAPN+ e sua marginalização dentro da discussão de gênero

De início, a discussão de gênero começou abordando apenas o masculino e o feminino, tendo sido utilizado tal termo para fazer referência às mulheres (Scott, 1995). Já o conceito de heteronormatividade está contido nos estudos acerca do gênero, a hierarquização dele pela sobreposição do masculino ao feminino e a consequente heteronormatividade paternalista, explicam a dificuldade de inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ no mercado de trabalho. A busca pela quebra desses padrões e pela equidade de gêneros, além da quebra de preconceitos é algo crescente nas empresas que buscam posicionamento inclusivo, cumprindo com a responsabilidade social inerente a elas. Os desafios enfrentados são grandes e o tema não é pacificado.

Como principal referência acerca da discussão de gênero, temos Judith Butler, filósofa norte-americana criadora da teoria *Queer* (não-binarismo). Para Butler (2003), a construção de gênero (binarismo) é uma construção social. Essa construção social é utilizada para formar as identidades das pessoas, e estas, por sua vez, se sujeitam aos papéis estipulados e exigidos de si na sociedade. Butler (2003) entende que homem e mulher (binarismo) vão além desse simples constructo de gênero, questionando a heteronormatividade e entendendo a existência de múltiplas sexualidades.

A partir da compreensão dessa existência, é possível ao homem ultrapassar a discussão homem/mulher e se perguntar quem ele é ou quer ser (não-binarismo). Desta forma, gênero e identidade de gênero se separam, sendo o primeiro imposto ao indivíduo pela sociedade e a segunda uma escolha de cada um, a partir do momento em que o homem pode se permitir ser quem ele entende ser (Butler, 2003).

Outra importante autora acerca do tema é Teresa de Laurentis. Em seu artigo, “A tecnologia do gênero” (1987), nos mostra, assim como Butler, que a discussão de gênero ultrapassou o gênero, o que possibilitou encampar à

discussão a comunidade LGBTQIAPN+ e demais comunidades marginalizadas. Segundo Laurentis (1994), a discussão de gênero, quando analisada mais profundamente, se concentra nas diferenças do homem, ultrapassando simplesmente a diferença entre o masculino e o feminino, numa espécie de “inconsciente político” contido nos discursos daqueles que dominam.

Ou seja, como dito no parágrafo anterior, aqueles que não se enquadram nos moldes dos que dominam, acabam sendo excluídos. No caso, a ordem dominante é a heteronormatividade, que dá base e alimenta todo o patriarcado (de Laurentis, 1994). Como esta pesquisa tem o foco na comunidade LGBTQIAPN+, é importante destrinchar cada sigla, para melhor compreensão. Assim, são elas:

L – Lésbicas: mulheres que sentem atração afetiva e/ou sexual por outras mulheres;

G – Gays: homens que sentem atração afetiva e/ou sexual por outros homens;

B – Bissexuais: pessoas que sentem atração afetiva e/ou sexual por mais de um gênero;

T – Transgênero: pessoas que não se identificam com o gênero biológico, assumindo identidade diferente de seu nascimento. Aqui, também inclui-se as travestis, que não se reconhecem no gênero masculino, mas em uma expressão de gênero feminina;

Q – Queer: identidades e expressões de gênero e sexualidade que não se encaixam nas normas da heteronormatividade (de heterossexualidade ou binarismo de gênero), como drag queens;

I – Intersexo: pessoas nascidas com características biológicas (genitais, hormônios, etc.) que não se

enquadram nas definições típicas de sexo masculino ou feminino;

A – Assexuais, agêneros ou arromânticos: aqueles que não sentem atração sexual por outras pessoas;

P – Pansexuais e polisssexuais: indivíduos que sentem atração sexual e/ou afetiva por outras pessoas, independentemente do gênero ou identidade de gênero;

N – Não-binários: pessoas que não se identificam com nenhum gênero, ou que se identificam com vários gêneros;

+ - O “+” representa outras identidades e orientações sexuais não mencionadas na sigla e gêneros fluidos, reconhecendo a vasta diversidade que existe”.

(Moreira, 2022)

Segundo Ramos Filho (2023), aquele que melhor se adéqua à heteronormatividade é mais bem aceito e possui uma maior facilidade de ascensão na carreira, da mesma forma que a expressão de identidade de gênero, por pessoas que desafiam a heteronormatividade implicam na experiência de mercado, enfrentando maiores desafios, sofrendo com a discriminação e a exclusão. Ou seja, há um privilégio heteronormativo que traz sérias consequências à comunidade LGBTQIAPN+.

No mesmo sentido seguem Moura e Nascimento (2022), ao abordarem os desafios enfrentados por homens LGBTQIAPN+ no mercado de trabalho. O homem gay mais afeminado sofre mais desafios do que o homem gay mais adequado às regras de heteronormatividade. O cabelo mais comprido, as unhas maiores, ou a fala mais afeminada, todos os pontos que aproximavam o masculino do feminino, foi utilizado como forma de discriminação em entrevistas de emprego em que a vaga lhes foi negada (Moura; Nascimento, 2022). Fato é que a discriminação sofrida por essas pessoas resulta em menores

oportunidades de crescimento profissional e em salários mais baixos (Ferreira Neto, 2023).

A conscientização de tais práticas é de extrema importância para que seja possível uma inclusão maior das pessoas LGBTQIAPN+ no mercado de trabalho e, para tanto, as empresas que buscam uma mudança real precisam reconhecer e tratar as desigualdades estruturais presentes (Ramos Filho, 2023). Ponto praticamente unânime entre todos os autores utilizados neste referencial teórico é a criação pelas empresas de treinamentos de sensibilização e a criação de ambientes de trabalho que respeitem e valorizem a diversidade de gênero e a orientação sexual. Da mesma forma, integrando esse conjunto, é recomendável às empresas a criação de mecanismos de *accountability*, para que possa ter em números a efetividade das ações criadas e planejadas para erradicar tais preconceitos e conseguir então promover a inclusão das pessoas LGBTQIAPN+ em seus ambientes de trabalho (Ferreira Neto, 2023).

Uma forma de explicar tais preconceitos e explicitar a discussão de gênero que hoje é encontrada pelas empresas em seus treinamentos é a utilização da teoria dos vieses inconscientes, uma teoria advinda da psicologia e da neurociência, que tenta explicar os preconceitos existentes na sociedade e, desta forma, criar mecanismos para tentar quebrá-los e que, por ser utilizada com certa regularidade nos treinamentos internos de sensibilização das empresas, foi colocada como categoria de análise desta pesquisa.

2.2 A Homofobia

A homofobia é a discriminação à pessoa homossexual (Costa; Nardi, 2015) e é importante salientar que o termo mais correto seria preconceito contra diversidade sexual, por uma série de questões (Costa; Nardi, 2015), mas optou-se por manter o termo homofobia, tendo em vista que permanece amplamente utilizado, inclusive, juridicamente, para conceituar este preconceito de forma ampla e irrestrita à ofensas proferidas contra pessoa integrante da comunidade LGBTQIAPN+, tendo se tornado crime desde junho de 2019, por decisão do

Supremo Tribunal Federal (STF), em que ficou decidido o enquadramento dos atos preconceituosos contra homossexuais e transexuais como crime de racismo. Tal crime, em pleno século XXI, ainda ocorre em todos os ambientes, inclusive no ambiente corporativo das empresas (STF, 22/08/2023).

É compreensível que não se possa erradicar um preconceito da noite para o dia, mas é importante a criminalização de determinada conduta, para que a sociedade entenda, através do medo da pena, que aquilo é errado. Coibir o preconceito é uma questão que vai além do direito e está intimamente ligada a princípios éticos (Cortella, 2022).

Como mencionado, essa conduta ainda é passível de ocorrer e há diversos pesquisadores que abordam o tema, como Nascimento e Moura, no artigo “O gay afeminado nas organizações: uma tensão permanente com padrões heteronormativos”. Os autores abordam a questão da feminilização do homem gay, que acaba por sofrer preconceito não apenas no ambiente de trabalho, mas também pela comunidade LGBTQIAPN+ e pela sociedade como um todo, devido ao comportamento mais afeminado. Esse comportamento vai contra o padrão heteronormativo estabelecido na sociedade, tido como algo estranho ao padrão comum estabelecido, razão pela qual pode ser repellido (Moura; Nascimento, 2019).

O homem gay que é mais afeminado pode sofrer discriminação desde o momento da sua contratação, ao ser solicitado que corte o cabelo longo ou apare as unhas longas (características tidas como femininas), ou ainda, se contratado sem questionamentos pelo setor de recursos humanos, acabar sofrendo essa discriminação por seus pares. Existem empresas que coíbem essas condutas, através de programas internos de inclusão, que é o objeto desta pesquisa. Entretanto, quando não há um programa de inclusão, ele estará entregue “aos leões”, tendo que contar com a sorte de encontrar pessoas civilizadas que entendam ser comum a diversidade, ou então entrará em um ambiente que poderá ser nocivo à sua saúde. Há, sob esse aspecto, a questão do ambiente de trabalho.

Como salienta Caproni Neto, Saraiva e Bicalho (2014), se um ambiente for mais favorável à diversidade, faz com que a pessoa se sinta mais livre em assumir sua sexualidade. O oposto também é verdade, ou seja, se o ambiente de trabalho for autoritário, fechado, a pessoa tenderá a não se mostrar, a guardar a sua sexualidade para os momentos da vida privada. Inclusive, de acordo com os dados informados no “Out in the World: Scoring LGBT Rights in the Global Marketplace”, aqui no Brasil o índice de LGBTQIAPN+ que não assume a sexualidade no ambiente de trabalho gira em torno de 61%. Na luta contra esse tipo de conduta, é importante se atentar aos vieses inconscientes que se têm na bagagem de cada um, e, no momento em que perceber a existência desses vieses, assumir o controle na direção contrária, corrigindo a conduta enviesada, o que é algo difícil de se reconhecer (Kerr, 2021). O mesmo serve para outros preconceitos, como a seguir será visto.

2.3 O Racismo

Inicialmente, a discriminação racial era considerada uma contravenção penal pela Lei Afonso Arinos, de 1951 (hoje, extinta). Foi criminalizado com o advento da Lei nº 7.716 de 1989 que traz, em seu artigo 3º, parágrafo único e artigo 4º, parágrafo primeiro, inciso II, dados pela Lei nº 12.288 de 2010, que é expressamente vedado a um empregado negro, ser impedido de ascender profissionalmente ou impedido de obter qualquer outro tipo de benefício profissional por discriminação de raça ou cor. Segundo os dados mais recentes do IBGE, a população negra ou parda do país é de 56,1%, sendo 47% da população tendo se declarando como parda e 9,1% se declarado como negra. Ou seja, mesmo sendo a maioria populacional, há um evidente desequilíbrio entre esses números quando se olha para dentro das empresas (Kerr, 2021).

E isso só piora quando se analisa os cargos e salários mais altos e essa questão é claramente uma herança do passado escravocrata do país. Essa maioria populacional não se vê representada com igualdade desde a educação básica (Amato, 2022). Como bem salienta Cris Kerr, houve um estereótipo criado

em torno do negro, de que seriam pessoas menos capazes e menos inteligentes, reflexo oriundo da escravidão, que a possibilitou e ficou no inconsciente da população. Até os dias de hoje estes estereótipos são reforçados através dos vieses inconscientes, como o de percepção, por exemplo. O argumento da falta de capacitação também já não é mais cabível, pois desde 2018, já são maioria dos estudantes do ensino superior da rede pública (Kerr, 2021). Para ela, a responsabilidade, hoje, é das empresas em mudarem o cenário, ampliando a contratação de pessoas negras.

2.4. O Capacitismo

Da mesma forma, há a associação inconsciente de que pessoas com deficiência são menos capazes ou menos competentes. Essa associação tem justificativa histórica, vindo desde a Grécia antiga, quando era comum abandonar os bebês que nasciam com alguma deficiência e, no mundo contemporâneo, não tão distante da realidade atual, as famílias que possuíam crianças deficientes, tinham vergonha em mostrá-las (Kerr, 2021).

Fato é que, hoje, a parcela da sociedade que possui alguma deficiência é expressiva. Segundo o censo do IBGE de 2010, são quase 46 milhões de brasileiros com alguma deficiência. Isso representa 24% da população. A essas pessoas são asseguradas diversas políticas afirmativas que buscam reduzir os danos causados às pessoas com deficiência e levá-la ao mercado de trabalho e à vida cotidiana com oportunidades e tratamentos iguais aos dados às pessoas que não possuem qualquer deficiência (Cruz, 2022). A primeira lei estabelecida foi a Lei de Cotas (Lei 8.213 de 1991), que previu a obrigatoriedade de todas as empresas possuidoras de 100 ou mais empregados ter de 2% a 5% de seus funcionários, pessoas com deficiência (Kerr, 2021).

Porém, segundo a Agência Brasil, essa porcentagem nunca ultrapassou os 1%. O passar do tempo e o avanço do conhecimento, o conceito de deficiência também se alterou. Saiu da pessoa, como o simples entendimento de que a deficiência era uma característica que limitava a pessoa, para um

modelo biopsicossocial, em que se entende a deficiência como uma consequência das limitações nas funções e no corpo quando confrontadas com as diferentes barreiras encontradas na sociedade, provocando então a exclusão dessas pessoas (Cruz, 2022).

Essa mudança de conceituação possibilitou a compreensão de que a sociedade, em âmbito público e privado, é responsável por garantir formas à pessoa com deficiência, como tecnologias assistivas, para competirem em condições de igualdade com as pessoas que não possuem alguma deficiência. As barreiras enfrentadas diariamente são várias, desde as urbanas, passando pelas arquitetônicas, até as tecnológicas (Halas, 2022). No âmbito privado das organizações que empregam pessoas com deficiência, é importante que conheçam os trabalhadores com deficiência, entendam as reais necessidades e então promovam os acertos e ajustes para que possam exercer de forma plena a sua função (Halas, 2022).

2.5. O Machismo e a Misoginia

Como já mencionado desde o início da pesquisa, analisando a história é possível compreender como essa força que é a mulher foi diminuída e controlada, sendo então colocada em segundo plano na sociedade, como coadjuvante do homem, que assumiu papel principal.

Por definição, machismo é a discriminação da mulher, sob o pressuposto de que ela é inferior ao homem. Ele é fruto da sociedade patriarcal. Já a misoginia, também fruto do patriarcado, é o desprezo, desrespeito, aversão ou ódio às mulheres, seja por expressões ou comportamentos.

Desde cedo, a mulher é condicionada às tarefas de cuidar, limpar, nutrir, educar, dentre diversas outras, enquanto os homens são incentivados a serem corajosos, destemidos e valentes. Os quesitos emoção e sentimento também acabam sendo relegados às mulheres. Os homens devem reprimir os sentimentos, serem inabaláveis. Essa noção, dada inconscientemente às

mulheres, faz com que elas sofram preconceitos e prejulgamentos em todos os passos e escolhas que dão. Elas sofrem, principalmente, com os vieses inconscientes da maternidade, da afinidade, do desempenho, da percepção e o confirmatório. Infelizmente as mulheres devem se provar capazes e demonstrar sua competência a todo instante no ambiente de trabalho. O mesmo ocorre com o homem gay e é comum ouvir relatos de ambos, falando que dessa necessidade de se provar a cada instante. As mulheres têm de fazê-lo mesmo quando lidam com uma chefia feminina (Kerr, 2021).

Segundo Lorber e Moore (2002), o gênero é uma construção social, determinando as regras de comportamento, o que pode ou não, o que é esperado do homem e da mulher. Sob essa perspectiva, é impossível não trazer novamente à baila os vieses inconscientes de comportamento e de grupo. Cris Kerr, em seu livro *Viés Inconsciente*, cita diversos estudos em que são comparados homens e mulheres, ou seja, gênero e, em todos eles, as mulheres, quando todos estavam cientes de que eram mulheres, saíam em desvantagem. Só foi possível um resultado mais igualitário, sem comprometimento de juízo propiciado por esses vieses, quando os avaliadores não sabiam se tratar de homem ou mulher.

Segundo Justa (2022), mesmo com 52% da população do país sendo feminina, 55% dos estudantes de graduação e 53% dos estudantes de pós-graduação sendo mulheres e 195 mil mulheres estarem cursando mestrado ou doutorado no Brasil, ainda assim, apenas 3,5% das empresas brasileiras são lideradas por mulheres. É assustador confrontar tais dados em pleno século XXI. Os salários das mulheres são 20,5% menores, em média, do que os dos homens que ocupem a mesma função. Ela salienta ainda a forma subjugada com que são tratadas as mulheres nos ambientes de trabalho, sofrendo assédio moral e sexual, sendo alvo de piadas machistas, ou sendo objetificadas, tendo a sua autoconfiança diminuída, enfim. Em concordância e ratificando a fala de Justa, tem-se novamente Cris Kerr (2021), que traz, em seu livro, um relato de violência sofrido no ambiente de trabalho:

Mais uma vez, eu era responsável pelo marketing e pela organização de grandes eventos.

“Você vai ao evento de Brasília apresentar nosso novo projeto para o presidente daquela que é um potencial patrocinador”, meu chefe pediu. “Mas o projeto não é meu, é de outra área”, repliquei. “Sim, mas o executivo pediu que fosse você quem explicasse o projeto, durante um jantar.” Pedi para que ele fosse mais explícito no pedido. “Faça qualquer coisa que você tiver que fazer para fechar o projeto”, foi o que ouvi como resposta. (p. 47-48).

Através desse relato de uma das autoras utilizadas na pesquisa, é possível comprovar exatamente o que é trazido por Neivia Justa. Ela não seria capaz de conseguir o projeto por mérito próprio, por sua competência, mas apenas por seu corpo e feminilidade, e pior, não houve uma tentativa sequer de defesa por parte do chefe. Não no sentido do homem defendendo a mulher, mas do chefe, líder, lutando pela sua funcionária e não compactuando com tamanha injustiça.

Mario Sergio Cortella (2022) ensina que o preconceito é ligado ao seu tempo de manifestação. Primeiro como natural, depois como normal (por norma escrita ou convenção social) e após, como comum. Quando visto como comum, torna-se necessário que se diminua a frequência, e quando é apenas frequente, é porque deve ser interrompido. Nessa escala, quando algo é normal (estando determinado por norma escrita ou não escrita), para ele, é muito importante a existência da resistência, das pessoas que não se encaixam ali e enxergam o absurdo, que elas sejam resistência, de modo a poder passar do estágio de normal para comum e frequente, e assim ser encerrado.

Por essa visão, é possível entender a importância das ações afirmativas para erradicar os preconceitos abordados nesta pesquisa, bem como a importância de abordar esses temas e de cobrar, seja em âmbito público, seja em âmbito privado, para que sejam tomadas as medidas cabíveis a erradicados esses preconceitos e corrigidas essas injustiças, entendendo que todos devem simplesmente ter liberdade para ser.

3. A Gestão da Diversidade

Gestão da diversidade refere-se à criação de um ambiente de trabalho inclusivo, livre de discriminação e preconceitos, onde a diversidade é valorizada. Essa abordagem reconhece a importância de respeitar e aproveitar as diferenças, para promover um ambiente de trabalho mais rico e produtivo. Porém, este conceito não é algo que esteja fechado entre os autores que se dedicam a estudar este tema. Uma das definições mais aceitas é a de Fleury (2000). Para ele, a gestão da diversidade foi um desdobramento do aumento da diversificação da mão de obra e da busca por maiores vantagens competitivas.

Através do trabalho de Leite (2015) *et al*, temos acesso à definição de Aquino Alves e Galeão-Silva (2004), que trazem uma definição no mesmo sentido da definição de Fleury. Eles afirmam que gerenciar a diversidade empresarial é buscar, através de práticas empresariais, a formação de equipes compostas por membros com distintas experiências e habilidades; é uma estratégia organizacional voltada para a busca de vantagem e diferenciação no mercado.

É válido destacar também aqui, a definição de Benedito; Ribeiro (2021), que foge um pouco das definições comuns dos demais autores. Para eles, a gestão da diversidade é uma narrativa que se apropria do fenômeno da diversidade. Ainda segundo Benedito; Ribeiro, no mesmo artigo, os instrumentos utilizados dentro das organizações para gerenciar aquilo que é diverso, são complexos e abalam as estruturas das organizações. Todavia, tais ferramentas são, com frequência, governadas por intencionalidades normativas e não transformativas, mantendo as hierarquias, a meritocracia e as relações de poder ativas no ambiente interno da empresa.

Nesse diapasão, cabe lembrar que a gestão da diversidade é um modelo originado nos Estados Unidos, derivado de programas criados dentro das organizações para o cumprimento de leis antidiscriminação, criadas continuamente desde a década de 1960, tendo como marco, o Civil Rights Act,

com objetivo de minimizar a desigualdade social no país. Em frente ao desafio legal, as organizações se viram obrigadas à criação de dispositivos que permitissem o gerenciamento das diferenças e protegessem as empresas de processos judiciais. Posteriormente, com as trocas de liderança no país, esses dispositivos foram agrupados pelo nome de gestão da diversidade (DOBBIN; KALEV, 2013).

No Brasil, os estudos relacionados à gestão da diversidade iniciaram em meados de 1980, mas ganharam força nos anos de 1990, motivados pelas ações das empresas, em sua maioria, multinacionais americanas, que introduziram a gestão da diversidade por imposição da matriz. Em conjunto com essas mudanças nas organizações, também tivemos políticas públicas de incentivo à diversidade e à inclusão no mercado de trabalho formal. Essas políticas foram essenciais para promover a diversidade em empresas nacionais que não sofriam influências externas como as multinacionais.

Nesse sentido, e trazendo à baila novamente o pensamento de Benedito & Ribeiro (2021), de que tais ferramentas são, com frequência, governadas por intencionalidades normativas e não transformativas, é fundamental trazer novamente a informação de que apesar de muitas leis terem sido editadas na tentativa de corrigir essas injustiças, fato é que na prática, é possível questionar a eficácia de algumas delas. Mesmo havendo a Lei de Cotas, bem como o Lei Brasileira de Inclusão, o índice de pessoas com deficiência empregadas nas empresas não passa de 1%, quando a previsão legal é a obrigatoriedade de empresas com mais de 100 funcionários terem, de 2% a 5% de seus cargos ocupados por pessoas com deficiência.

Embora essas políticas possam ter um impacto significativo, e possam ser consideradas marcos nas conquistas dessas populações minorizadas, é preciso se atentar se, de fato, estão promovendo uma transformação real nas estruturas organizacionais e nas relações de poder. Muitas vezes, as políticas de inclusão podem se tornar meramente simbólicas, sem efetivamente desafiar as hierarquias e as práticas de poder existentes, cabendo também às empresas assumirem o papel transformador. Com isso, acertada é a fala de Cortella (2022),

quando diz que é fundamental o papel dos contestadores, das pessoas que formam resistência, ao questionar a ordem estabelecida e lutar por mudanças.

Portanto, é necessário um olhar crítico e reflexivo sobre como as empresas brasileiras estão lidando com a gestão da diversidade, levando em consideração a complexidade das ferramentas utilizadas e o potencial impacto transformador das políticas públicas de inclusão. A busca por uma gestão da diversidade genuína e transformativa requer a superação das intencionalidades normativas, a promoção de uma cultura organizacional inclusiva e a criação de estruturas que permitam uma distribuição equitativa de poder e oportunidades dentro das organizações.

É válido aqui destacar também que, de forma bem simples, a gestão da diversidade é a correta administração e promoção da diversidade e da inclusão dentro das empresas. Neste sentido, cabe explicitar o que é a diversidade e o que é a inclusão. A diversidade é a pluralidade de identidades culturais e sociais, presentes nas sociedades (Cox, 2001; Fleury, 2000). Um ambiente pouco diverso promove a exclusão e a falta do sentimento de pertencimento àquele ambiente (Johnson, 2020). É um ambiente constrangedor para ambas as partes, tanto para quem exclui quanto para quem é excluído, sendo muito pior para este último, logicamente. Num ambiente de trabalho, isso é a receita pronta para dar tudo errado.

A inclusão, na visão da mesma autora, Johnson, em seu livro *Inclusivefique* (2020), é a junção da singularidade ao pertencimento. Sem esses dois elementos, não haveria então a inclusão. A singularidade significa ter a liberdade de ser quem você é, livre dos vieses de comportamento, de percepção e principalmente de grupo, sem a necessidade de mudar-se para adequar-se ao ambiente em que se está, para então ser aceito. Leva-se em consideração a identidade de cada um, ou as identidades de cada um, ou seja, a interseccionalidade, conceito criado por Kimberlé Crenshaw, em seu artigo “Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics” (1989), e, no Brasil defendido e difundido por Juliana Teixeira, em seu livro “Trabalho

Domésticos: Feminismos Plurais” (2021) e em diversos outros artigos, como “Além de Preto, é Viado?” – Histórias de Vida de Homens Negros Gays Empregados na Mineração” (2022), que preceitua não ser possível entender uma identidade sem entender outras. Um homem negro homossexual é uma combinação diferente de ser homem, de ser homem negro e de ser homossexual, pois essas identidades trazem a esse indivíduo experiências e barreiras distintas das sofridas por um homem branco, ou um homem negro, ou um homem branco homossexual, ou um homem negro homossexual.

Então, sem esses dois elementos, não há a correta inclusão, pois você se sente não visto e/ou não pertencente ao local em que está, por ser menosprezado. Na direção contrária, a inclusão é então não ignorar a diferença, promover equipes que sejam engajadas, diversas, na qual todos pertençam, tendo voz e sendo vistas, entendendo a necessidade daquela pessoa, demonstrando que ela importa. Essa iniciativa promovida por líderes que sejam inclusificadores, nas palavras de Jonhson (2020), trazem a noção de que, quanto maior o pertencimento e o reconhecimento da singularidade de cada um, maior o nível de inclusão. E isso só traz benefícios para as empresas.

3.1. Benefícios e Vantagens da Gestão da Diversidade

Administrar a diversidade envolve estratégias e práticas organizacionais eficientes na gestão de pessoas, visando não apenas aproveitar os benefícios da diversidade, mas também reduzir os possíveis contratempos. Essa gestão implica em planejar e implementar sistemas organizacionais que maximizem os benefícios da diversidade e atenuem suas desvantagens, assegurando uma inclusão efetiva e benéfica para todos os envolvidos.

Essa gestão pode ser entendida dentro de duas perspectivas, uma se referindo às condições favoráveis de trabalho, sem discriminação, preconceito, opressão e, principalmente, uma cultura organizacional que valoriza a diversidade sociocultural do país e, de outro lado, condições inerentes à vantagem co

mpetitiva, aumento de produtividade, redução de rotatividade, conquista de novos nichos de mercado e retorno financeiro (Fleury, 2000).

Com relação à primeira, refere-se à criação de condições favoráveis de trabalho, onde não haja discriminação, preconceito ou opressão. Nesse sentido, é essencial que as organizações estabeleçam políticas e práticas que promovam a igualdade de oportunidades, a não discriminação baseada em características pessoais e a valorização da diversidade. Isso implica em garantir que todos os trabalhadores sejam tratados de forma justa, tenham acesso a oportunidades de desenvolvimento e sejam avaliados com base em suas competências e desempenho, independentemente de sua origem étnica, gênero, orientação sexual, idade, deficiência, entre outras características.

Ainda sob essa primeira perspectiva, é clara a necessidade da construção de uma cultura organizacional que valorize a diversidade. Isso envolve reconhecer, respeitar e celebrar as diferenças individuais e coletivas presentes na equipe de trabalho. Uma cultura organizacional inclusiva e diversa promove a troca de conhecimentos, experiências e pontos de vistas, contribuindo para um ambiente mais criativo, inovador e produtivo. Além disso, essa cultura valoriza a pluralidade de vozes, promovendo a participação ativa de todos os trabalhadores, na tomada de decisões e no desenvolvimento de estratégias organizacionais.

Essa abordagem estratégica busca não apenas atender às demandas legais e sociais, mas também reconhecer a importância da diversidade como um recurso valioso para a organização. Ao promover a igualdade de oportunidades e valorizar as diferenças, a gestão da diversidade contribui para a construção de ambientes de trabalho mais inclusivos, justos e enriquecedores, beneficiando tanto os trabalhadores, quanto a própria organização.

E por falar em beneficiar a própria organização, a gestão da diversidade sob o ponto de vista da segunda perspectiva de compreensão, torna-se uma poderosa vantagem competitiva para as organizações. Ao promover a inclusão e valorizar a diversidade sociocultural, as empresas podem colher diversos

benefícios que impulsionam seu desempenho e sucesso no mercado (Kerr, 2020)

Uma das vantagens da gestão da diversidade é o aumento de produtividade. Ao criar um ambiente de trabalho inclusivo e respeitoso, onde todas as vozes são ouvidas e valorizadas, as organizações podem estimular a colaboração, a criatividade e a inovação. No trabalho de dissertação de Freitas, 2019, que tratou da gestão da diversidade em um ambiente de inovação, a relação da diversidade de recursos humanos e a inovação foi considerada positiva, pois gerou bons resultados em critérios como engajamento e produtividade. Identificou-se, ainda, resultados positivos em decorrência da diversidade em inovação de produtos ou serviços, e processos (Freitas, 2019).

A diversidade de experiências, perspectivas e habilidades dos trabalhadores pode gerar ideias mais variadas e soluções mais eficazes para os desafios enfrentados pela empresa. Essa multiplicidade de pontos de vista contribui para a tomada de decisões mais abrangentes e informadas, resultando em um aumento da produtividade e qualidade dos resultados alcançados.

Além disso, a gestão da diversidade está relacionada à redução da rotatividade de funcionários. Ao criar um ambiente inclusivo e acolhedor, as organizações tornam-se mais atraentes para profissionais talentosos e diversos. A diversidade é valorizada por muitos indivíduos no mercado de trabalho atual, e as empresas que demonstram um compromisso genuíno com a inclusão têm maior probabilidade de reter talentos. Isso resulta em uma redução dos custos associados à rotatividade, como recrutamento e treinamento de novos funcionários, além de promover a estabilidade e continuidade nas equipes de trabalho.

No trabalho de Rosa (2020), esses impactos ficam mais evidentes, pois quando o trabalhador tem conhecimento das práticas de diversidade, há um maior sentimento de pertencimento à empresa, o que faz com que haja uma maior dedicação e empenho, melhorando consequentemente o desempenho no trabalho, bem como diminuindo a rotatividade, pois os trabalhadores preferem

continuar trabalhando ali e diminuindo assim o gasto com novos recrutamentos. Tudo isso faz com que haja um maior desempenho da organização como um todo. Esses elementos ressaltam a importância do tema objeto dessa pesquisa.

Outra vantagem da gestão da diversidade é a conquista de novos nichos de mercado. A diversidade é um reflexo da sociedade em que vivemos, e as empresas que se adaptam e respondem às demandas de diferentes grupos de consumidores têm maior probabilidade de se destacar e conquistar novos segmentos de mercado. Uma gestão inclusiva permite uma compreensão mais ampla e sensível das necessidades e preferências dos clientes diversos, possibilitando o desenvolvimento de produtos, serviços e estratégias de marketing mais eficazes para atender a esses públicos.

A gestão da diversidade pode trazer um retorno financeiro positivo para as organizações. Estudos têm demonstrado que empresas que promovem a diversidade têm um desempenho financeiro superior em comparação com aquelas que não o fazem. Isso pode ser atribuído à combinação de fatores, como a atração e retenção de talentos diversos, a capacidade de inovação e adaptação às mudanças do mercado, bem como o acesso a novos segmentos de consumidores.

Em um estudo realizado por Barta *et al.* (2012), foi analisada a performance de 180 empresas que adotavam políticas de diversidade na formação de equipes executivas, considerando aspectos de gênero e nacionalidade, o período da análise contemplou de 2008 a 2010. Os resultados indicaram que as organizações que possuíam maior diversidade em suas equipes executivas apresentaram resultados financeiros superiores. Em média, essas empresas obtiveram um retorno sobre o patrimônio líquido 53% maior do que aquelas com menor diversidade. Além disso, o lucro antes do imposto de renda dessas empresas também foi, em média, 14% superior em comparação às empresas menos diversas.

Embora o estudo não estabeleça uma relação direta entre a diversidade das equipes e o sucesso financeiro, acredita-se que as empresas com equipes

executivas diversificadas alcancem melhores resultados, possibilitados pela inovação trazida pela diversidade dos membros das equipes, possibilitada pela junção de diferentes ideias possibilitadas por essas diferenças (Barta, 2012). Ainda, outra consequência da correta gestão da diversidade nas empresas é que, através da inovação constante propiciada pela diversidade de ideias e pluralidade de culturas, atingindo novos nichos e mercados, é a própria continuidade da organização. Uma organização não diversa tem menos chances de permanecer funcionando por mais tempo, diferente das organizações que aplicam a correta gestão da diversidade (Johnson, 2020).

3.2 Políticas de Diversidade e Inclusão nas Organizações

As políticas de diversidade nas organizações têm sido um tópico de grande importância no ambiente corporativo contemporâneo. A literatura sobre o assunto, notadamente os estudos de Saraiva e Irigaray (2009) e Coelho e Maggioni (2020), oferecem insights valiosos sobre a eficácia e a autenticidade dessas políticas.

De acordo com Saraiva e Irigaray (2009) em "Políticas de Diversidade nas Organizações: Uma Questão de Discurso?", uma análise crítica das políticas de diversidade é realizada, destacando-se uma discrepância preocupante entre o discurso de inclusão e as ações efetivas das empresas. Esta análise sugere que, em muitos casos, as iniciativas de diversidade podem não ser mais do que uma resposta às pressões do mercado ou estratégias de marketing, em vez de um compromisso real com a mudança organizacional. Este ponto de vista é essencial para entender os desafios enfrentados na implementação de políticas de diversidade eficazes e autênticas.

Por outro lado, no estudo de Coelho e Maggioni (2020), "A Percepção da Comunidade LGBT Sobre a Atuação das Práticas Organizacionais e a Inclusão da Diversidade Sexual e de Gênero nas Organizações", é fornecida uma perspectiva única, centrada nas experiências e percepções da comunidade LGBT no ambiente de trabalho. Revela-se como as políticas de diversidade são

percebidas e vivenciadas por indivíduos LGBT, oferecendo um panorama das falhas e dos sucessos das práticas organizacionais em termos de inclusão. Este estudo ressalta a importância de políticas que transcendam o mero discurso e se traduzam em ações práticas e significativas que promovam uma cultura de inclusão genuína.

A combinação dessas perspectivas, conforme apresentada nos trabalhos de Saraiva e Irigaray (2009) e Coelho e Maggioni (2020), é crucial para a dissertação, pois enriquece a discussão sobre a implementação e eficácia das políticas de diversidade. Ao compreender tanto a visão crítica das práticas organizacionais quanto as experiências vividas pela comunidade LGBT, torna-se possível propor estratégias mais eficazes e alinhadas com as necessidades reais dos funcionários, contribuindo para a promoção de um ambiente de trabalho inclusivo e respeitoso.

O trabalho de Saraiva e Irigaray (2009) inicia um debate vital sobre o contraste entre o discurso promovido pelas organizações e a realidade prática das políticas de diversidade. Este debate é enriquecido pelo estudo de Coelho e Maggioni (2020), que traz à tona a voz da comunidade LGBT, frequentemente marginalizada nas discussões corporativas sobre diversidade e inclusão. A pesquisa destaca a necessidade de considerar os grupos diretamente afetados pelas políticas de diversidade, oferecendo uma visão crítica que transcende meros números e estatísticas.

Estas reflexões são essenciais, pois proporcionam uma compreensão mais profunda dos desafios e oportunidades na gestão da diversidade nas organizações. Elas incentivam uma análise crítica das políticas existentes e a busca por soluções verdadeiramente inclusivas e representativas das necessidades de todos os funcionários, em especial aqueles pertencentes à comunidade LGBT. A combinação destas perspectivas fortalece o argumento aqui proposto, ressaltando a importância de uma abordagem holística e empática para a inclusão e diversidade no ambiente de trabalho.

3.3 Como a diversidade é necessária e como promovê-la nas empresas

A promoção da diversidade nas empresas começa com o reconhecimento e a superação dos vieses inconscientes, um tema central nas discussões de Cris Kerr. Esses vieses, muitas vezes arraigados e não reconhecidos, podem levar à exclusão de grupos diversos e ao reforço de estereótipos prejudiciais. Para combater isso, é essencial que as empresas implementem treinamentos e programas de conscientização que ajudem os colaboradores a identificar e desafiar suas próprias percepções e preconceitos. Essas iniciativas podem incluir workshops, palestras e exercícios práticos, que promovam um entendimento mais aprofundado e uma valorização genuína da diversidade.

Na busca por estratégias eficazes para promover a diversidade, as empresas devem focar em três áreas principais. Primeiramente, no recrutamento inclusivo, onde práticas são adotadas para assegurar a inclusão de candidatos de diferentes backgrounds. Isso pode ser feito por meio de parcerias com organizações representativas de minorias, anúncios de vagas em plataformas focadas em grupos diversos e a implementação de políticas de contratação cega. Em segundo lugar, programas de mentoria e desenvolvimento de carreira são cruciais, especialmente para apoiar funcionários de grupos sub-representados, criando redes de apoio e fomentando o crescimento profissional e pessoal. Por fim, é fundamental desenvolver uma cultura organizacional inclusiva, que celebre a diversidade e promova a participação ativa de todos em atividades inclusivas.

Além disso, é imperativo que as empresas enfrentem diretamente a homofobia e outras formas de discriminação no ambiente de trabalho. Políticas claras e rigorosamente aplicadas contra qualquer forma de discriminação são essenciais, assim como a criação de canais seguros para que os funcionários possam reportar incidentes de discriminação, garantindo assim um ambiente de trabalho seguro e respeitoso para todos.

Os benefícios de um ambiente de trabalho diversificado são extensos e variados. Empresas com equipes diversificadas tendem a ser mais inovadoras,

criativas e apresentar melhor desempenho financeiro. A diversidade também contribui para uma maior satisfação dos funcionários e pode reduzir a rotatividade, diminuindo assim os custos associados a recrutamento e treinamento.

Promover a diversidade vai além dos benefícios internos; trata-se também de uma questão de responsabilidade social corporativa. As empresas têm o poder e a responsabilidade de liderar pelo exemplo, promovendo a igualdade e a inclusão, não apenas internamente, mas também na sociedade em geral.

A implementação efetiva de políticas de diversidade nas empresas transcende a criação de programas e iniciativas. O desafio maior reside na transformação da cultura organizacional e na mudança de atitudes individuais. Um obstáculo significativo nesse processo é a resistência à mudança, que pode ocorrer tanto no nível gerencial quanto entre os colaboradores. É crucial que as empresas reconheçam a gestão da diversidade não apenas como uma função dos recursos humanos, mas como uma estratégia de negócios integral e uma mudança cultural profunda e abrangente.

Para assegurar a eficácia das políticas de diversidade, é imperativo que as empresas implementem sistemas de monitoramento e avaliação robustos. Isso envolve o rastreamento de indicadores-chave, como a composição da força de trabalho, as taxas de retenção de funcionários pertencentes a grupos minoritários e o feedback dos funcionários sobre a cultura da empresa. A análise desses dados é fundamental para identificar áreas de sucesso e oportunidades de melhoria contínua.

Neste cenário, líderes e gestores desempenham um papel crucial. Eles devem ser capacitados e responsabilizados para liderar com inclusão, estabelecendo um exemplo positivo e cultivando um ambiente de trabalho onde todos os membros se sintam valorizados e respeitados. A liderança inclusiva implica em estar consciente dos próprios vieses, promover a diversidade de pensamento e encorajar a participação ativa e a contribuição de todos na equipe.

E, principalmente, demonstrar aos demais funcionários que essa é uma preocupação da empresa. Esse comportamento demonstrará aos seus funcionários que esse é um tema sensível e uma prioridade da empresa, o que promoverá, automaticamente, com o passar do tempo, a interiorização do comportamento pelos funcionários

As empresas têm o potencial de atuar como agentes transformadores na sociedade. Ao adotar práticas de diversidade e inclusão, elas não apenas melhoram seu próprio ambiente de trabalho, mas também influenciam outras organizações, clientes e a comunidade em geral, incentivando-os a seguir o exemplo. Este papel transformador pode resultar em um impacto profundo e duradouro na promoção da igualdade e inclusão em toda a sociedade.

Concluindo, a promoção efetiva da diversidade nas empresas é uma jornada contínua que exige comprometimento, dedicação e uma abordagem multifacetada. Ao abraçar a diversidade, as empresas não apenas cumprem com sua responsabilidade social, mas também se posicionam para alcançar um sucesso sustentável em um mercado globalizado e diversificado. Reconhecer a diversidade como uma força e um ativo valioso, integrando-a em todos os aspectos das operações e cultura organizacional, é essencial.

Em suma, a gestão da diversidade nas empresas é mais do que uma necessidade ética; é uma estratégia empresarial fundamental que oferece inúmeros benefícios, incluindo inovação, melhor desempenho financeiro e um ambiente de trabalho mais inclusivo e produtivo. As empresas que implementam com sucesso políticas de diversidade e inclusão não apenas melhoram a vida de seus funcionários, mas também estabelecem um exemplo positivo para a sociedade.

4. Metodologia

Para responder a questão de pesquisa apresentada, foi realizado neste estudo uma abordagem qualitativa, no intuito de avaliar se as empresas selecionadas, cumpriam com o discurso inclusivo que propagavam, promovendo internamente a inclusão, através da gestão da diversidade. Os critérios para seleção das empresas foram: estar elencadas no ranking da GPTW - Great Place to Work - Melhores Lugares para Trabalhar (em tradução livre), ou serem detentoras do selo GPTW e possuir discurso pró diversidade e inclusão. Cumpre informar que o corte da pesquisa foi seccional, ou seja, o foco da análise foi aquele momento em que a empresa se encontrava, não importando o fenômeno analisado ao curso do tempo e a nível organizacional, ou seja, o foco da análise foram as organizações, o comportamento das empresas selecionadas, em relação ao tema investigado na pesquisa (Vieira, 2004).

Posteriormente, para a realização da coleta dessas informações qualitativas, a fim de compreender como é feita a gestão da diversidade dentro das empresas selecionadas e se elas cumprem efetivamente com o discurso inclusivo, foram analisadas as entrevistas, bem como os relatórios de diversidades das empresas que dispunham de tal documento, em comparação com a bibliografia existente acerca do tema. utilizado um roteiro semiestruturado, para a realização das entrevistas.

A escolha da abordagem qualitativa, por meio de um roteiro semiestruturado, se deu em razão dessa abordagem permitir uma investigação aprofundada e rica em detalhes sobre fenômenos complexos, como a gestão da diversidade nas empresas. Um roteiro semiestruturado consiste em um conjunto de questões e tópicos que guiam a entrevista ou o grupo focal, fornecendo uma estrutura básica, porém flexível, para explorar diferentes perspectivas e experiências dos participantes. Essa abordagem permite que os pesquisadores obtenham compreensões mais profundas sobre as percepções, crenças e práticas relacionadas ao tema da pesquisa, neste caso à gestão da diversidade, permitindo uma análise mais rica e contextualizada dos dados coletados. Ao utilizar um roteiro semiestruturado, os pesquisadores têm a flexibilidade

necessária para adaptar e aprofundar as perguntas de acordo com as respostas e contribuições dos participantes, proporcionando uma maior compreensão dos aspectos qualitativos e subjetivos relacionados ao tema em estudo (Bardin, 2011).

4.1. Sujeitos da Pesquisa

O objetivo deste trabalho consiste em analisar se as empresas selecionadas, possuidoras de um discurso inclusivo, possuem gestão da diversidade no intuito de promover a correta e efetiva inclusão da diversidade presente em seu ambiente organizacional. Desta forma, o universo da pesquisa será composto por empresas que atuem no Brasil e possuam discurso inclusivo, sejam elas multinacionais ou não.

Partindo dessa premissa, para a abordagem qualitativa os sujeitos selecionados são funcionários que atuem em cargos de gestão nessas empresas, sem distinção de estado civil, idade, local de moradia, raça, orientação sexual, etc. com discurso inclusivo e presentes no ranking GPTW - Great Place to Work (Melhores Lugares para Trabalhar), ou detentoras do selo GPTW, que é um certificado que atesta a qualidade da empresa na gestão de pessoas e na cultura organizacional.

A ideia central é avaliar se essa empresa, possuidora do selo GPTW ou presentes no ranking GPTW e detentora de um discurso inclusivo, cumpre internamente com o mesmo, e através da gestão da diversidade promove a inclusão do diverso dentro da organização. Entender como é feito na prática, quais programas possui de capacitação e incentivo da diversidade, se há programas de auxílio às pessoas que trabalham ali e porventura precisem de determinado apoio para melhor exercer sua individualidade. Realizar uma comparação dos resultados, para entender as semelhanças e diferenças entre cada uma delas e juntando aos relatórios da diversidade e à bibliografia existente sobre o tema, analisar teoria e prática.

A partir disso, foi escolhida a técnica da “bola de neve” para a seleção das empresas entrevistadas. Amplamente utilizada em pesquisas qualitativas, a técnica da bola de neve consiste na indicação de candidatos a participantes da pesquisa, por pessoas conhecidas e que entendam que essas pessoas que estão indicando tenham material para compartilhar, se encaixando na pesquisa (Biernacki, Waldorf; 1981). Essa técnica costuma ser utilizada quando o tema de pesquisa se trata de algo delicado (Biernacki, Waldorf; 1981).

4.2. Instrumentos de Pesquisa

O instrumento aplicado para realização da pesquisa será um roteiro de entrevistas individuais e semiestruturadas, além da análise dos relatórios GPTW e relatórios das empresas quando possível o acesso via site, acerca do tema analisado. As entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, onde o entrevistado tem a liberdade de discorrer sobre o tema proposto. O pesquisador segue o roteiro de entrevistas, previamente desenhado, mas isso é feito em um ambiente e segue o ritmo de uma conversa informal.

A justificativa para a aplicação e uso da entrevista individual se dá para melhor compreensão de como é realizada a gestão da diversidade em cada uma das empresas selecionadas, bem como poder avaliar o ambiente das empresas na prática, além de poder se aprofundar no assunto discutido, de forma mais eficiente, tendo em vista seguir o ritmo de entrevista do entrevistado. Segundo Flick (2009), as entrevistas individuais possibilitam um tempo maior em cada temática da pesquisa que será realizada, dando oportunidade não apenas para os assuntos mais imediatos e profundos do cerne da problemática do objeto pesquisado, mas proporciona ao pesquisador o surgimento de contrassensos e contrastes de sentimentos e percepções das especificidades com que o entrevistado vive e lida com a questão do objeto investigado.

Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1991) também fazem referência a esse tipo de entrevista, denominando-a por entrevista semi-estruturada. Segundo os autores, esse método de coleta de dados é mais apropriado quando: a) é preciso

entender as bases utilizadas pelo entrevistado para formar suas visões e opiniões a respeito de uma determinada situação; b) um objetivo da entrevista é desenvolver um entendimento das circunstâncias em que está inserido o respondente, a fim de que o pesquisador possa influenciá-las, de forma independente ou colaborativa; c) a lógica de uma situação não está bem definida; d) o assunto a ser discutido é confidencial ou comercialmente sensível; e) outra forma de abordagem ao entrevistado pode torná-lo mais relutante em discutir o assunto.

4.3 A Análise de Dados

A construção dos resultados para a análise dos dados qualitativos obtidos através das entrevistas foi feita através da análise dos dados e realizada por meio da análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo pode ser definida como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2011, p. 47).

Ainda segundo Bardin (2011), o método de análise de conteúdo prevê três fases principais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados – a inferência e a interpretação.

A pré-análise é a fase de organização, estabelecendo-se um esquema de trabalho com procedimentos bem definidos, embora flexíveis, Bardin (2011). O material para análise será a transcrição das entrevistas, que deve sempre manter sua integralidade até a “exaustividade”.

Com a transcrição das entrevistas, será iniciada a leitura flutuante, analisando os dados de acordo com as seguintes categorias de análises:

Homofobia: É o preconceito contra pessoas homossexuais (Costa; Nardi, 2015). Aqui compreendido de forma ampla e irrestrita o preconceito contra qualquer pessoa integrante da comunidade LGBTQIAPN+.

Espera-se descobrir se há ciência por parte de algum entrevistado, de ocorrência da prática de homofobia dentro das organizações analisadas na pesquisa.

Diversidade: Como já mencionado no capítulo 3, a diversidade é a pluralidade de identidades culturais e sociais, presentes nas sociedades (Cox, 2001; Fleury, 2000).

Espera-se verificar se há, nas empresas analisadas, diversidade em seus quadros de funcionários.

Inclusão: Como também tratado no capítulo 3, inclusão é a junção da singularidade ao pertencimento (Johnson, 2020).

Com esta categoria, procura-se analisar se há, por parte de cada empresa analisada, a promoção da inclusão do diverso. Afinal, nem sempre ter diversidade significa exatamente promover a inclusão.

Gestão da Diversidade: Como abordado no capítulo sobre Gestão da Diversidade, gerenciar a diversidade empresarial é buscar, através de práticas empresariais, a formação de equipes compostas por membros com distintas experiências e habilidades; é uma estratégia organizacional voltada para a busca de vantagem e diferenciação no mercado (Aquino Alves e Galeão-Silva, 2004). Para tanto, inclui treinamentos para ensinar como se portar, o que pode fazer e o que não se pode fazer, dentre outras coisas, de forma a deixar o ambiente mais harmonioso.

Procura-se encontrar, com essa categoria, se as empresas analisadas promovem a gestão da diversidade internamente.

Políticas de Diversidade: São as políticas internas de diversidade que cada organização cria para aumentar a diversidade internamente, a partir do momento em que percebe a necessidade de diversificar seu quadro de funcionários. É a

normatização, o manual de regras para pautar a diversificação, como política de não discriminação, por exemplo. É onde a empresa deixa claro, expõe, o que tolera e o que não tolera, bem como mostra como seus funcionários são tratados.

Ao categorizar as políticas de diversidade, procura-se compreender se as empresas entrevistadas possuem políticas de diversidade.

A análise feita com base nas categorias escolhidas servirá para confirmação ou modificação das hipóteses iniciais e referenciais teóricos identificados para o estudo.

A terceira fase do processo é o tratamento dos resultados, onde se busca a significância e validade dos dados. Esta interpretação dos significados deverá ir além do que está expresso nos documentos elaborados, pois o importante é o conteúdo subentendido.

Os dados qualitativos obtidos através das entrevistas são então confrontados com os relatórios de diversidades das empresas, quando existentes e a bibliografia acerca do tema, organizados de acordo com as categorias de análise acima propostas.

4.4 Limitações da Pesquisa

Como mencionado, as empresas foram selecionadas pela técnica da Bola de Neve, ou seja, por indicação de pessoas próximas ao pesquisador e possuíam contato com pessoas que trabalham em empresas possuidoras do selo GPTW ou presentes no ranking GPTW. Foram enviados e-mails e, à medida que foram se manifestando positivamente à entrevista, elas foram sendo então marcadas. Dentre outras questões, o pouco tempo para a coleta de dados e finalização da pesquisa, não permitiu ao pesquisador que fossem entrevistadas mais pessoas de cada empresa, cotejando assim os dados obtidos dos funcionários entrevistados que são heterossexuais, com a visão de funcionários pertencentes à comunidade LGBTQIAPN+ na mesma empresa.

4.5 Roteiro de pesquisa

Apresento, abaixo, o roteiro de perguntas da entrevista. É importante mencionar que as perguntas marcadas por um asterisco (*), são perguntas direcionadas aos candidatos que se sentirem à vontade para assumir sua homossexualidade durante a entrevista:

01. Como se chama?
02. Qual sua data de nascimento?
03. Qual empresa você trabalha? Há quanto tempo está nesta empresa? Você poderia falar um pouco e explicar como é a empresa (descrição: tamanho, onde atua, áreas principais) e o que você faz nela?
04. Você reconhece, que a sua empresa possui um ambiente de trabalho em que uma pessoa integrante da comunidade LGBTQIAPN+, possa se assumir livremente?
- *05. (Caso a pessoa afirme ser LGBTQIAPN+) Você se sente confortável em ser abertamente LGBTQIAPN+ no seu local de trabalho?
06. Você acha que empresa promove ativamente a diversidade e a inclusão em relação à comunidade LGBTQIAPN+?

(Explicar aqui um pouco sobre a diversidade e a inclusão, conceituando as duas para elucidação de quem estará sendo entrevistado).
07. A empresa oferece treinamento ou programas de sensibilização de questões relacionadas à diversidade sexual e de gênero?
08. Há política de não discriminação na empresa?
09. Essa política de não discriminação abrange explicitamente a orientação sexual e a identidade de gênero?

10. A empresa oferece benefícios específicos para os funcionários LGBTQIAPN+, como por exemplo cobertura de saúde inclusiva, ou licença parental igualitária?
11. Você sabe se existe algum outro benefício voltado a este público, como por exemplo capacitação e incentivo ao estudo para membros da família do funcionário que é LGBTQIAPN+ (filho e filha trans, cônjuge ou companheiro trans)?
12. A empresa realiza eventos ou atividades que celebram a diversidade sexual e de gênero?
13. Os funcionários LGBTQIAPN+ têm oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional iguais às de seus colegas heterossexuais? E se for mais afeminado, tem as mesmas oportunidades que os cisgêneros?
14. Tem alguma liderança integrante da comunidade LGBTQIAPN+ na empresa?
- *15. Você se sente apoiado ou apoiada ou apoiado pela liderança da empresa em relação à sua identidade de gênero ou orientação sexual?
16. A empresa possui algum programa de recursos para funcionários LGBTQIAPN+ ou um grupo de afinidades?
17. Uma situação hipotética. Se algum funcionário da empresa for vítima de preconceito por piadinhas homofóbicas, brincadeiras homofóbicas ou agressão verbal, essa pessoa teria algum alguma abertura na empresa para reclamar da situação?
18. Se você estiver em uma roda de conversa informal no ambiente de trabalho e presenciar alguém da sua equipe fazendo uma piada homofóbica, ou tendo algum comportamento homofóbico, qual atitude tomaria?
19. E se fosse no ambiente de trabalho, em alguma atividade laboral?

5. Dados, Análise dos Resultados e Sugestões

5.1 Apresentação das empresas e dos entrevistados

Foram selecionadas 07 (sete) empresas detentoras do selo GPTW ou, o ideal, já constantes no ranking GPTW. É importante informar que os nomes dos funcionários entrevistados são fictícios, no intuito de resguardá-los, pois as empresas não autorizaram suas participações. Apresento, abaixo, a tabela com as empresas e os entrevistados:

Tabela 1: Identificação das empresas e entrevistados

Empresa	Área de atuação	Entrevistado	Gênero	Cargo de gestão?
Daroca	Educação	Ivo	Homem Cis Gay	Sim
Alô-Alô	Telefonia	Ana	Mulher Cis Hétero	Sim
The Office	Consultoria em tecnologia	Ito	Homem Cis Hétero	Sim
Americana	Consultoria em Tecnologia	Oto	Homem Cis Hétero	Sim
Primeira	Tecnologia	Tom	Homem Cis Hétero	Sim
Voa-Lanches	Alimentação	Ian	Homem Cis Gay	Sim
Pica-pau	Turismo	Bem	Homem Cis Gay	Sim

(Fonte: elaborada pelo próprio autor)

- Daroca é um grupo educacional de grande porte, com capital aberto em bolsa de valores internacional, presente em todo o território brasileiro; O entrevistado foi Ivo, homem cis gay, de 50 anos, diretor de unidade da empresa. Trabalha na empresa há dois anos;
- Alô-Alô atua no ramo de telefonia, é empresa de grande porte e tem presença em todo o território nacional; A entrevistada foi Ana, de 35 anos, mulher cis hétero, gerente de finanças da empresa. Trabalha na empresa há quatro anos;
- The Office é uma empresa multinacional de grande porte, que atua no ramo de consultoria em tecnologia e está presente em âmbito nacional e internacional. O entrevistado foi Ito, de 45 anos, homem cis hétero, gerente de tecnologia. Trabalha na empresa há dois anos;

- Americana também é uma empresa multinacional de grande porte, atuando na área de consultoria em tecnologia e está presente em âmbito nacional e internacional; O entrevistado foi Oto, de 52 anos, homem cis hétero, diretor executivo. Trabalha na empresa há trinta anos;
- Primeira é uma empresa global de grande porte, atuante na área de tecnologia e presente em âmbito global; O entrevistado foi Tom, de 42 anos, homem cis hétero, gerente de projetos. Trabalha na empresa há dezoito anos;
- Voa-Lanches é uma empresa multinacional de grande porte, presente em âmbito nacional e internacional, que atua no ramo de fast-foods; O entrevistado foi Ian, de 35 anos, homem cis gay, diretor de pessoas. Trabalha na empresa há dezenove anos (entrou como menor aprendiz); e
- Pica-pau é uma empresa de médio porte que atua no segmento de turismo e está presente em todo o território nacional; O entrevistado foi Ben, de 35 anos, diretor de RH. Trabalha na empresa há seis anos e meio.

5.2. Apresentação dos resultados e análise

5.2.1 Diversidade, Inclusão e Políticas de Diversidade

Optou-se por reunir as categorias de pesquisa políticas de diversidade, diversidade e inclusão em um só tópico, pois são categorias inter-relacionadas. Nas sete empresas pesquisadas, os entrevistados apontaram a existência de uma política de diversidade e inclusão e não discriminação. Entretanto, a empresa The Office, a partir do relato do funcionário entrevistado, demonstrou pouca atenção à questão da diversidade e inclusão, bem como de políticas de diversidade em relação à comunidade:

“Eles têm um programa formal. Eu com o cargo de gerente, eu tinha um treinamento obrigatório para gerente e obviamente também os opcionais. Eu tenho uma carga horária de treinamentos para cumprir. Desses obrigatórios, tinham alguns treinamentos mais técnicos e

outros treinamentos mais comportamentais. Mas eu tive, por exemplo, o treinamento de inclusão de mulheres na tecnologia, então evitar comentários machistas, evitar comentários misóginos, tomar cuidado nas escritas, para evitar racismo, por exemplo, evitar simples comentários como o samba do crioulo doido, sobre comentários para inglês ver, porque isso tudo remete à época da escravidão. Apesar de todos esses, o que eu tive de contato foram mais voltados à questão de igualdade de gênero, principalmente de igualdade de gênero. Então, me pareceu que eu tive contato com uma preocupação maior com igualdade de gênero, **e eu tive pouco contato com inclusão envolvendo especificamente LGBTQIAPN+**. (...) Isso (a existência de pessoas LGBTQIAPN+) era normal dentro da organização”. (empresa The Office; entrevistado Ito, negrito do autor)

Essa fala chama a atenção, pois mostra que na empresa há a diversidade em seus quadros de funcionários, como o próprio entrevistado diz, há funcionários assumidos na empresa, mas não há um treinamento para um correto acolhimento desse funcionário pelos demais. Ao buscar a política de diversidade no site da empresa, foi possível observar exatamente o que o entrevistado mencionou. O vídeo institucional demonstra uma maior preocupação da empresa com misoginia, buscando incluir mais as mulheres na área de tecnologia, se preocupa com a questão do racismo, aqui falando de raça efetivamente (não abarcando a homofobia, transfobia, etc inclusas, hoje, no racismo), mas a inclusão LGBTQIAPN+ é apenas mencionada.

O mesmo ocorre em relação à empresa Daroca, segundo a resposta do entrevistado Ivo:

“Eu desconheço (política de não discriminação)”.
(empresa Daroca; entrevistado Ivo)

Ao que se pode perceber, é um conjunto; uma empresa que tenha políticas claras de diversidade e inclusão, administrando melhor a diversidade em seus quadros internos, através da gestão dessa diversidade, consegue, não apenas demonstrar o seu comprometimento com essa promoção, mas também consegue promover um ambiente mais harmonioso e leve para seus funcionários (Fleury,2000). Também deixa claro, com as políticas de diversidade bem construídas e aplicadas, o que tolera e o que não tolera. Todas as empresas analisadas possuem pelo menos a menção à política de diversidade e inclusão em seus sites, e todas, com exceção da empresa The Office, possuem políticas e gestão da diversidade voltadas à comunidade LGBTQIAPN+, ou pelo menos, se aprofundam mais.

Os entrevistados das empresas Alô-Alô, Primeira, Americana, Voa-Lanches e Pica-Pau, ao serem indagadas acerca da diversidade na empresa, responderam positivamente. O mesmo em relação a ser um ambiente tranquilo para uma pessoa da comunidade LGBTQIAPN+ se assumir.

A entrevistada Ana, informou que a empresa Alô-Alô possui claramente uma política de não discriminação na empresa, sendo também um ambiente seguro para a pessoa assumir sua sexualidade, havendo diversidade e inclusão na empresa:

“Sim, inclusive, o primeiro gerente que foi a pessoa que me recrutou, ele é gay, um homem casado, sabidamente casado, ou seja, ele tem uma relação pública, como tem que ser mesmo. E ele era gerente e já foi promovido e já assumiu uma nova área, enfim, a gente vê acontecendo”.
(empresa Alô-Alô; entrevistada Ana)

O mesmo ocorreu em relação à empresa Voa-Lanches, que mostra um ambiente bem diverso na empresa, desde antes da sua entrada nos quadros de funcionários:

“E a prova disso é que eu fui contratado por uma mulher assumidamente lésbica, mais de 19 anos atrás. Foi a pessoa que mais tempo eu trabalhei como liderança direta, foi determinante até para o meu crescimento”.
(empresa Voa-Lanches; entrevistado Ian)

Além de um ambiente em que a pessoa possa se assumir livremente, também há nas empresas com política de diversidade claras e canais de denúncias que efetivamente funcionam, na visão dos entrevistados. Importante chamar a atenção que nem todos os exemplos da aplicação desta política trazidos pelos entrevistados foram implicações por denúncias de condutas praticadas contra membros da comunidade LGBTQIAPN+.

Como no caso da empresa Alô-Alô, que fala do canal e da política aberta da empresa de não discriminação:

“Eles desestimulam o preconceito. Inclusive, esse canal, ele é o mesmo canal de denúncia”. (empresa Alô-Alô; entrevistada Ana)

“Então, é o mesmo canal, que é um canal que tem 0800, enfim, que é um atendimento externo da empresa, que vai acolher e você pode ter o anonimato” (empresa Alô-Alô; entrevistada Ana)

Inclusive, a entrevistada Ana ainda trouxe exemplo de efetividade do canal de denúncias, mas não relacionado à comunidade LGBTQIAPN+, mas sim por assédio:

“Esse ano, inclusive, teve uma palestra falando sobre as denúncias, como elas é que eles tratam. Teve um caso que ficou famoso em um shopping, que o gerente distratou a vendedora, enfim (...) Eles falaram como é que foi tratado, o que aconteceu, eu acho que é muito

transparente esse trabalho”. (empresa Alô-Alô; entrevistada Ana)

O mesmo ocorreu em relação à empresa Voa-Lanches, quando perguntada acerca do seu canal de denúncias e da política de não discriminação:

“Esse ano tivemos uma denúncia de homofobia vinda do alto escalão. Quando olhamos a sanção cabível, era a demissão por justa causa. (...) E foi uma atitude homofóbica partindo de um homem gay em relação a um funcionário gay mais afeminado. (...) A gente tomou a decisão de trazer uma consultoria externa para evidenciar o máximo possível e quando a gente sentou com o CEO, ele falou o que era necessário fazer, por se tratar de uma liderança sênior e providenciar um substituto ou substituta”. (empresa Voa-Lanches; entrevistado Ian)

Não foi diferente em relação à empresa Primeira, quando indagada acerca da existência e eficácia do canal de denúncias:

“Tem o canal, a denúncia é anônima, há uma avaliação interna para averiguação da denúncia e eu conheço exemplos, mas na linha de assédio, e não de condutas contra alguém da comunidade LGBTQIAPN+. Nesse caso a denúncia foi averiguada e o responsável foi mandado embora, entende?” (empresa Primeira; entrevistado Tom)

Outro relato de existência de canal de denúncias eficaz e de política de não discriminação foi na empresa Americana:

“Um rapaz que trabalhava na empresa, ele perguntou - “onde fica a sala daquele japonês?” - e só o fato da pessoa ter chamado de japonês, aquilo foi considerado uma coisa discriminatória e a pessoa que falou foi demitida”. (empresa Americana; entrevistado Oto)

Em contrapartida, duas empresas afirmaram que os canais de denúncias internas são ineficazes. Foram as empresas Daroca e The Office:

“Existe compliance, mas eu fiquei sabendo de muitos casos de que ocorreram denúncias no compliance, ele investigou, mas não foi tomada nenhuma postura. (empresa Daroca; entrevistado, Ivo)

“Existe o canal, tem um e-mail no canal, um telefone, é o canal do compliance também. Eu tive conhecimento de um consultor que se achou assediado por outros motivos, não relacionados à pesquisa, ele utilizou o canal, mas eles escutaram e não fizeram nada. Ele até foi desligado pouco tempo depois”. (empresa The Office; entrevistado Ito)

No quesito diversidade e inclusão, algumas empresas se destacam, como a Americana:

“Nos últimos 10 anos, isso vem ganhando um corpo muito grande, mas eu diria que nos últimos 3 anos a empresa se transformou absolutamente para criar um ambiente favorável, inclusivo e, vamos fazer, chamar-se harmonioso para qualquer tipo de pessoa, de identificação, de grupo”. (empresa Americana; entrevistado Oto)

“Tem umas três semanas que estava numa reunião de liderança, e o líder falou assim; uma pessoa pediu desligamento, conseguiu uma outra oportunidade, enfim, quis ir... depois de sete anos na empresa, decidi alçar novos voos, e ele falou assim, isso me marcou bastante porque está recente; “Quando eu entrei aqui, eu tinha muito medo de mostrar quem eu era, mas saio daqui mais viado. Porque eu achei que eu era gay, mas aqui eu descobri que sou muito mais gay do que eu imaginava que eu era””. (empresa Pica-Pau, entrevistado Ben)

Em algumas das empresas que as pessoas entrevistadas trabalham, foi possível observar alguns trabalhos internos interessantes, como veremos, a seguir, o exemplo da empresa Pica-Pau, a importância de se ter políticas de diversidade e inclusão claras e efetivas. Segundo o entrevistado Ben, uma cultura já interiorizada na empresa, políticas de diversidade e inclusão claras, com a empresa entendendo a sociedade no entorno como parte de quem ela é, ajuda a promover uma transformação social no seu entorno, como é possível observar:

“A nossa política não é de igualdade, mas de equidade. Aqui na Pica-Pau, você (funcionário) ganha pontos por fazer o bem. Se você lê um livro, se você doa sangue, se você começou um curso, se está fazendo exercício físico; tudo vira ponto, basta comprovar. Essa pontuação acumulada, você pode trocar por dia em SPA, viagens, folga. É uma espécie de moeda interna. A gente resolveu fazer um brechó, arrecadamos roupas, sapatos, acessórios e montamos um brechó onde as peças eram compradas por esses pontos. E a gente sabe que existe uma discriminação muito grande dentro das famílias e em relação a um homem trans, que a família não entende como um homem trans, de usar roupas masculinas. E ele nem tem as roupas masculinas, é difícil ele conseguir isso. Então a gente deu 100 pontos para cada uma dessas pessoas, para que elas poderem comprar essas roupas. Então a gente trabalha com a questão da igualdade pela equidade, todos poderem participar do que está acontecendo, mas é questão do que é justo para cada um naquele momento. E a empresa entende isso perfeitamente. E a empresa vai para a rua, porque, temos vários parceiros. A empresa ensina e dá treinamentos para as pessoas que não são funcionários. Você vê que é uma cultura já interiorizada na empresa, porque é um dos nossos pilares, trazer a família e a sociedade, fazendo a empresa”. (empresa Pica-Pau; entrevistado Ben)

Da mesma forma, é necessário reconhecer os esforços envidados na construção de um ambiente melhor, sem expectativas de perfeição, afinal, como humanos, todos somos passíveis de erros, mas sem desistir de transformar esse ambiente. A entrevistada Ana, por exemplo, reconhece os esforços significativos para combater preconceitos e promover a igualdade, mas também destaca a necessidade de contínuo desenvolvimento e avaliação. Ela sugere, por exemplo, um controle maior da empresa na hora de promover as lideranças, de modo a entender melhor se aquela pessoa está apta ou não, no quesito diversidade e inclusão, para assumir um cargo de gestão, tendo em vista que essa pessoa é peça fundamental na hora de criar um ambiente harmonioso em sua equipe. Há que se falar que aqui ela não chama a atenção apenas acerca da empresa em que trabalha, mas também fala em relação às empresas em que já trabalhou:

“E se é uma pessoa que já tem preconceito na fala dela, ela não pode ser líder de equipe, né? Porque assim, né? Essa pessoa não tem uma preparação no RH. Eu acho assim, todas as grandes empresas em que já trabalhei e eu já tranalhei em grandes empresas, em todas há pouca preparação da liderança nesse sentido. São campanhas corporativas, são campanhas grandes, são empresas efetivamente diversas, inclusivas, mas na hora de você promover alguém, não tem esse tipo de cuidado, entendeu?” (empresa Alô-Alô; entrevistada Ana)

Em todas as empresas entrevistadas, há uma compreensão clara de que a diversidade e a inclusão são importantes não apenas para criar um ambiente de trabalho positivo, mas também para o sucesso geral da empresa. As políticas e práticas mencionadas nas entrevistas, umas mais enraizadas e implementadas há mais tempo, e outras mais novas, refletem um compromisso em fazer o certo. E ao fazer o certo, propiciam um espaço onde todos os funcionários se sintam respeitados, mas que também reflete diretamente nos resultados da empresa, culminando com uma maior lucratividade (Fleury, 2000).

A despeito disso, temos a resposta do colaborador da empresa Primeira, que mencionou abertamente:

“No âmbito corporativo, o que acontece, é exatamente a intenção de você trazer uma pluralidade de pensamentos né? De formas diferentes de enxergar o mesmo ponto. Então isso aumenta a minha produtividade. E aumenta também o público ao qual a empresa atinge”. (empresa Primeira; entrevistado Tom)

A grande questão é não permitir que isso seja bom apenas para a empresa, mas também o seja para essas pessoas, que foram minorizadas ao serem marginalizadas ao longo da história, por interesses dominantes. Ou seja, as empresas têm de promover essa diversidade e a inclusão da maneira correta.

O entrevistado da empresa Americana, fala de uma política de diversidade clara e já mais enraizada e, entende que precisa diversificar ainda mais o seu quadro de funcionários:

“Então, por exemplo, na semana passada a diretora de marketing do Brasil me procurou, para fazermos ações que poderiam atrair mais funcionários, mais candidatos LGBTQIAPN+, que precisamos mais, né? Ou seja, que a gente ainda não está satisfeito com a quantidade de pessoas que estão e que isso seria importante. Porque assim, Bráulio, a questão da diversidade, não só nesse aspecto, mas também nos outros, na inclusão, a gente acredita que isso é parte do *core business*, porque a gente está num ambiente diverso. Então, como a gente já tem de clientes, eu tenho muitas linhas de serviço, muitos tipos de trabalho diferentes, você tem que ter gente mais diversa, entendeu”? (empresa Americana; entrevistado Oto)

Como mencionamos, uma empresa onde haja o comprometimento em transformar o ambiente em um ambiente mais harmonioso a todos, está em constante evolução, procurando melhoramentos. Nesse sentido, temos o relato da empresa Voa-Lanches, que viu o aumento do número de denúncias pelo seu canal de denúncias duplicar, após trocar o local onde ficava estampado a todos os meios de denúncia. Antes, ficava em frente ao local onde os funcionários registravam o ponto. Então, ao perceberem que apesar daquele ser um local por onde todos passavam e, desta forma, todos poderiam ter acesso aos meios de denúncia, aquele ainda era um local onde todos poderiam ser vistos pegando esses canais, ou seja, anotando, tirando foto e etc. e isso os inibia. O que foi feito? Eles colocaram placas com os canais de denúncia dentro de cada cabine individual dos banheiros:

“As denúncias duplicaram no último ano, porque a gente tomou a decisão de o cartaz com o telefone e e-mail do canal de denúncias colocar dentro de todos os banheiros reservados, em todas as cabines individuais. Antes disso, era em frente ao relógio de ponto, porque o nosso raciocínio era onde todo mundo passa, onde todo mundo chega, onde todo mundo vai ver, para que todo mundo pudesse ver o telefone e e-mail. Mas ali também todo mundo é visto e aí ninguém vai tomar a liberdade de... Levou uma dezena de anos para a gente entender isso, tá? E aí, esse ano, a gente fez esse movimento de colocar em todas as cabines individuais”. (empresa Voa-Lanches; entrevistado Ian)

Nesse sentido, apesar do aumento das denúncias, que seria algo ruim, foi possível rastrear melhor os acontecimentos, aplicando as sanções cabíveis a cada caso, o que ajuda a promover melhor a inclusão da diversidade, mas isso quando há políticas claras de diversidade, na empresa.

5.2.2 Homofobia (LGBTfobia, ou preconceito contra a diversidade sexual)

Como mencionado ao longo do referencial teórico utilizado nessa pesquisa, o termo homofobia aqui utilizado, o é em sentido amplo, compreendendo qualquer preconceito à pessoas integrantes da comunidade LGBTQIAPN+.

Não houve relatos de homofobia vindos de todas as empresas entrevistadas. Porém, algumas informações obtidas nos trazem informações interessantes. As vezes não um comportamento homofóbico às claras, mas sim velado. Como é o caso do entrevistado Ivo, da empresa Daroca, ao relatar um caso onde ao fazer serviço externo na companhia de dois motoristas da empresa:

“A gente foi em um lugar bem barra pesada mesmo, né? Pra assinar um convênio. E na volta tava um silêncio dos dois motoristas lá da empresa. E eu falei assim, vou quebrar o silêncio né? “E aí, meninos, tão quietinhos aí, o que aconteceu?” que eles são sempre muito falantes. Aí um deles virou assim pra trás, “é, professor, barra pesada hein?” Aí o outro falou assim: “Ó, vou te falar uma coisa. O senhor não é brincadeira não, viu? Porque a gente ficou no carro quietinho, o senhor saiu, foi, fez, aconteceu...”. E assim, eles estavam surpresos” (empresa Daroca; entrevistado Ivo).

Essa fala não traz uma conduta preconceituosa aberta, uma violência proferida abertamente contra uma pessoa LGBTQIAPN+, mas traz um preconceito velado, pois demonstrou que para aquelas pessoas heteronormativas, inseridas em um ambiente mais masculino, aquela conduta que nem eles tinham coragem de ter, foi tida por alguém LGBTQIAPN+.

Ainda, temos o exemplo da empresa Voa-Lanches, onde foi relatada a conduta homofóbica advinda de um executivo integrante da comunidade LGBTQIAPN+, contra um homem gay mais afeminado, corroborando com o trabalho de Moura e Nascimento (2019), que aborda o preconceito sofrido pelos homens gays que são mais afeminados:

“Foi um comportamento extremamente homofóbico, ele teve uma fala muito violenta e que poderia dar uma trava no crescimento de outro homem. E é muito louco, porque foi uma conduta homofóbica partindo de um homem gay. É a linha do gay padrão que não tolera o gay afeminado”.
(empresa Voa-Lanches; entrevistado Ian)

Ainda em relação à empresa, Ian relata comportamentos homofóbicos direcionados a ele mesmo:

“Quando, sei lá, nós estamos usando rosa, é claro que eu estou usando rosa, porque eu sou bicha, eu tenho que parecer bicha. Aí vem o comentário “ah lá, está de rosa”, mas ué... qual o problema de usar rosa? Você não segura o suficiente para usar rosa da mesma maneira?”.
(empresa Voa-Lanches; entrevistado Ian)

Ainda se deve levar em consideração o relato do mesmo entrevistado acerca do aumento do número de denúncias na empresa. Dentre todas as denúncias realizadas, também há aquelas que são por homofobia.

Já na empresa Pica-Pau, Ben nos traz o relato de transfobia por parte de uma funcionária:

“Eu já tive, por exemplo, essa situação aconteceu tem uns dois meses. Entrou uma pessoa nova na empresa, estava fazendo integração com uma mulher trans e aí ela trocou, chamou ele. Aí a gente ouviu, a gente chamou ela para conversar, ela ficou completamente constrangida, chorou e tudo e no dia seguinte ela foi pedir desculpas para a pessoa porque ela não percebeu. Chamou e resolveu. Algo maior em relação à homofobia eu não recordo”.
(empresa Pica-Pau; entrevistado Ben)

Como salientado no julgamento que considerou a homofobia (mais uma vez, em sentido amplo) crime de racismo, tal prática ainda existe e é comum em ambientes empresariais. Infelizmente, foi possível perceber isso durante a

pesquisa. Às vezes, relatos em que a vítima prefere não considerar tal conduta como preconceituosa e criminosa, mas nem por isso ela o deixa de ser.

5.2.3 Vieses Inconscientes

Em cinco das sete empresas entrevistadas, foi possível observar que os vieses inconscientes são utilizados nos treinamentos realizados por elas. É o caso da Daroca, Primeira, Voa-Lanches, Americana e The Office:

“Inclusive, um dos nomes do treinamento era esse, Vieses Inconscientes. Um dos títulos dos treinamentos”. (empresa The Office; entrevistado Ito)

“Sim (utiliza os vieses), porque talvez esse seja o que mais se adéqua ao grupo. Falam, sim. Então, é a quebra de estereótipos, grupos, etc. que fazem a gente ficar mais confortável. Sim, porque talvez esse seja o mais difícil da gente perceber, né”? (empresa Americana; entrevistado Oto)

“Nesses três learnings, o primeiro é vieses inconscientes. Então é quando a gente traz essa base de olha, vieses inconscientes todos nós temos, a nossa trajetória de vida que forma aquilo que a gente pensa e que influencia todas as nossas decisões. Então você precisa estar atento a isso, questionar isso o tempo inteiro, para o seu dia a dia, para as suas relações aqui no nosso negócio”. (empresa Voa-Lanches; entrevistado, Ian)

“Então, assim, talvez não seja diretamente aplicado corporativamente, mas já está embutido em boa parte do corpo aqui da Primeira. Treinamentos para tentar não estereotipar e tudo o mais”. (empresa Primeira; entrevistado, Tom)

Também foi possível perceber, no relato de Ivo, da empresa Daroca, acerca da promoção concedida por ele à uma profissional negra a chefe de departamento. Esse relato mostra a ligação íntima do preconceito com a questão dos vieses inconscientes (Kerr, 2021).

“Quando ela foi promovida, ela falou assim: “Ivo, você não está me promovendo apenas. Você está promovendo uma geração, você está promovendo uma família de pessoas negras e que nunca imaginariam chegar numa liderança ou ser diretora de um departamento”. Ela me contou que muitas vezes, quando ela assumia interinamente e algum fornecedor, alguém ia procurar a pessoa responsável, automaticamente a pessoa ficava decepcionada quando a via, porque não imaginava que pudesse ser uma mulher negra. E ao lado dela, sentava uma mulher loira. Você veja como tem essa questão do viés inconsciente: “Você vai lá no departamento tal, que a Fulana, que é a pessoa responsável, está lá. E se eu chego num departamento, e tem duas mulheres lá (independente das características físicas de cada uma) e eu não sei quem é, eu tenho que perguntar quem é a Fulana. Mas as pessoas ia direto para a loira. Por quê? Porque imaginavam assim, só pode ser a loira. Qual era? Era a mulher negra”. E realmente, quebra”. (empresa Daroca; entrevistado, Ivo)

Em relação ao assumir os próprios vieses, não foi confirmada tal hipótese, pois nenhum deles assumiu efetivamente ter se confrontado com os próprios vieses inconscientes no ambiente de trabalho.

5.2.4 Gestão da Diversidade

Em relação à gestão da diversidade, foi possível observar que todas as empresas as quais os entrevistados estão vinculados possuem treinamentos para lidar com o diverso. Entretanto, algumas não lidam efetivamente com toda

a gama de diversidade que nos cerca, como foi o caso da empresa The Office, quando o entrevistado relatou que a empresa não oferece um treinamento de acolhimento referente à comunidade LGBTQIAPN+.

Não muito diferente, a empresa Daroca oferece treinamentos que abarcam toda a sorte de diversidade que nossa sociedade possui, porém ela para por aí.

Aparentemente, as empresas Primeira, Americana, Alô-Alô, Voa-Lanches e Pica-Pau possuem uma gestão da diversidade consideravelmente melhor que as empresas Daroca e The Office.

Dessas quatro, temos as empresas Voa-Lanches e Pica-Pau se destacando com auxílios específicos para os funcionários integrantes da comunidade LGBTQIAPN+:

“A gente também oferece um serviço de apoio para a retificação da documentação (de pessoas trans). Apoio jurídico. Então o funcionário manda o whatsapp lá no número da firma e o chat automático vai dando todos os caminhos, vai conectando com o serviço jurídico. Tudo isso justamente porque nessas conversas a gente foi entendendo que é uma galera que não tem apoio da família, que não tem apoio das comunidades, que não tem apoio de ninguém”. (empresa Voa-Lanches; entrevistado, Ian)

“A gente revisou a política de pagamento de bônus. E a gente, até aqui, nesse contexto todo ainda, a gente tinha considerado o período de licença maternidade, que hoje é licença parental, de primeiro e segundo criador, mas nós tínhamos esse período de afastamento considerado período não trabalhado para o pagamento de bônus, ou seja, o período que a pessoa ficava afastada, ela não recebia bônus proporcional ao período. E aí a gente finalmente conseguiu revisar. Tem duas outras questões que a gente também precisa discutir. A primeira é pessoas

com deficiência, que se afastam em razão da deficiência. Porque se eu reconheço que ela te, que ser quem ela é, as eu penalizo ela em um afastamento que se dá por uma condição que não é escolha dela, eu não estou levando a máxima da premissa de cultura de serviço, acabou. E tem o segundo ponto que são as pessoas trans, que se afastam por hormonização, ou seja por redesignação. Se eu to dizendo que ela tem que ser ela mesma e eu penalizo ela por esse afastamento”. (empresa Voa-Lanches; entrevistado, Ian)

“(…) a gente tem o amparo jurídico, o amparo psicológico, a gente tem o amparo familiar, porque a gente tem uma política muito forte de inclusão da família dentro da empresa. E porque a gente sabe que essa história de separar os EUs não acontece, né? Então a gente tem a inclusão, a gente tem uma empresa de turismo, então a gente tem que tratar da família dos diversos tipos de família”. (empresa Pica-Pau; entrevistado, Ben)

Vale destacar também o maior comprometimento de algumas empresas analisadas. Nelas, há um empenho maior em demonstrar a importância do tema de diversidade e inclusão para a empresa, através da participação ativa de suas respectivas lideranças, como é o caso das empresas Americana e Voa-Lanches, que possuem em seus líderes, exemplo de comprometimento com o tema:

“A gente fez um treinamento para executivos globais remoto e aí foi a presidente global que fez né e ela convidou uma mulher trans pra falar a própria experiência de vida. Então ela botou, sei lá, 10.000 executivos do mundo inteiro pra entender e foi muito chocante cara, eu confesso, porque é, era uma pessoa que não me lembro nome, cara, mas que mostrou pra gente, era uma americana, acho que da Califórnia, mas que mostrou como a vida dela era difícil, que a gente não consegue imaginar. Não é fácil se por no papel dos outros. E como

ela sofreu preconceito, e como ela via que as coisas poderiam evoluir, como estava evoluindo, e como é importante a gente criar, entender que é graças à essas barreiras que a gente tem preconceitos estruturais, vamos chamar assim. Foi muito impactante, porque imagina uma reunião que é de negócios, de resultado, de números, tem que vender, tem que não sei o que, bota esse tema como tema central para todo mundo. Eu achei realmente incrível, não estou falando aqui porque é da boca para fora, mas veio da presidente e assim é obrigatório, todos os diretores têm que entrar, não tem essa, entendeu”? (empresa Americana; entrevistado, Oto)

“Por exemplo, a gente tem a cada três meses, um evento aqui que é uma reunião de duas horas, em que o CEO, fala para toda a companhia, dos resultados atuais, dá um overview de como a gente está com o negócio e de projetos também. Diversidade sempre tem grande parte do tempo nesse encontro, por exemplo. Então o CEO faz questão disso, de dar esse espaço. E as pessoas entendem que é importante para o negócio, entende que é valorizado que está engajado com o tema”. (empresa Voa-Lanches; entrevistado, Ian)

“A gente tem reuniões mensais do comitê de diversidade e inclusão e o nosso exponsor, que é o acionista majoritário, ele participa. Não é obrigatório, mas ele está sempre lá, exigindo saber qual é a ação prática, o que vai ser feito, e com isso a gente tem um posicionamento muito mais claro para a companhia”. (empresa Voa-Lanches; entrevistado, Ian)

Foi possível perceber que as empresas que lidam melhor com a questão da gestão da diversidade são as empresas com as políticas de diversidade mais explícitas. Algo que vai além do treinamento, pois não adianta haver o treinamento sem que haja uma política expressa acerca de como lidar com as

atitudes preconceituosas quando elas surgem no ambiente corporativo. Tendo essas políticas às claras, é possível à empresa, ter boas práticas de gestão dessa diversidade. Aliás, as empresas onde não havia política de diversidade explícita ou não abarcavam a todas as diversidades, foi onde foi possível observar piores resultados, piores gestões dessas diversidades, como por exemplo, a permanência do *status quo*, ou até mesmo a demissão de pessoas que denunciam irregularidades ao canal de *compliance* (sejam elas as vítimas ou simples denunciantes):

“Olha, eu tive conhecimento de um consultor que se achou assediado por outros motivos, não relacionados à sua pesquisa, ele utilizou o canal de denúncias, eles escutaram, mas pelo que eu saiba, não fizeram nada. Não fizeram nada e ele foi desligado logo um pouco depois”.
(empresa The Office; entrevistado Ito)

“Existe *compliance*, mas eu fiquei sabendo de muitos casos de que ocorreram denúncias no *compliance*, ele investigou, mas não foi tomada nenhuma postura”.
(empresa Daroca; entrevistado Ivo).

5.3 Análises e Sugestões

As empresas reconhecidas pelo GPTW que implementam corretamente a inclusão de pessoas desfrutam de diversos benefícios tangíveis e intangíveis. Entre eles, destaca-se a melhoria do clima organizacional, caracterizado por um ambiente de trabalho mais harmonioso e respeitoso. Isso, por sua vez, pode levar a um aumento no desempenho financeiro, uma vez que equipes mais felizes e engajadas tendem a ser mais produtivas (Fleury, 2000), como ficou explicitado no relato do entrevistado Tom, da empresa Americana.

Além disso, a inclusão promove a inovação, visto que a diversidade de pensamentos e experiências contribui para a criação de soluções criativas e eficazes, o que também permite conversar com públicos diferentes ao mesmo

tempo. Finalmente, a satisfação dos funcionários é significativamente aumentada, refletida em menor rotatividade e maior lealdade à empresa.

A partir das pessoas entrevistadas, podemos observar que as empresas adotam diversas políticas de diversidade e inclusão, incluindo treinamentos, programas de mentorias, e grupos de afinidade LGBTQIAPN+ e outras minorias. Essas políticas variam em abrangência, algumas focando em educação e conscientização, enquanto outras promovem ações concretas para inclusão. A eficácia dessas políticas depende do comprometimento da liderança e da implementação ativa dentro da cultura organizacional.

Em relação aos resultados efetivos dessas políticas, é possível perceber que as empresas que têm as políticas claras, com comprometimento da empresa em cumpri-las, possuem os funcionários por mais tempo. Além dessa fidelização do funcionário, um resultado mais social é que algumas dessas empresas acabam transformando vidas, pois permitem realmente que as pessoas sejam quem são. Dão voz aos que não tem. Entretanto, o resultado mais impactante é o impacto social que essas empresas acabam projetando na sociedade.

Afinal, muitas pessoas que não se encaixam nos valores propagados e cumpridos por essas empresas, acabam saindo delas, realmente. Apesar disso, muitas pessoas que se abrem a ouvir e a mudar, acabam também por propagar esse conhecimento adquirido em suas casas, em suas famílias, aos amigos, enfim, na comunidade em que vivem, impactando assim, de modo geral, a sociedade como um todo.

Para promover a inclusão efetiva de pessoas LGBTQIAPN+ em ambientes organizacionais das empresas GPTW, faço, abaixo, algumas sugestões:

- **Treinamentos de Sensibilização:** Programas de conscientização sobre diversidade e inclusão para todos os funcionários, com foco em questões LGBTQIAPN+;
- **Grupos de Afinidade:** Criar grupos de suporte para funcionários LGBTQIAPN+, promovendo um espaço seguro de diálogo e apoio mútuo;

- **Políticas Claras de Não Discriminação:** Revisar e implementar políticas explícitas contra discriminação, assegurando proteção legal e emocional;
- **Programas de Mentoria:** Estabelecer programas de mentoria que priorizem a inclusão de minorias, incluindo pessoas LGBTQIAPN+;
- **Feedback e Avaliação Contínua:** Instituir canais de feedback para monitorar a eficácia das políticas e adaptá-las conforme necessário; e
- **Comprometimento efetivo das lideranças, com a diversidade e inclusão nas suas respectivas empresas:** Demonstração, por parte das lideranças, com o comprometimento da empresa em relação à diversidade e inclusão, demonstrando a importância que o tema tem para aquela empresa. Isso faz um efeito cascata, atingindo todos os níveis abaixo das lideranças, fazendo com que o tema se replique e haja maior aderência dos funcionários.

6. CONCLUSÃO

Esta pesquisa investigou a eficácia das políticas de diversidade e inclusão nas empresas reconhecidas pelo Great Place to Work (GPTW) em seu ranking ou, que fossem detentoras do selo GPTW, com ênfase na inclusão da comunidade LGBTQIAPN+. Com base no referencial teórico utilizado para balizar toda essa pesquisa, através das entrevistas qualitativas e análise comparativa, foi possível obter uma visão abrangente sobre como a gestão da diversidade é implementada e percebida dentro destas organizações.

Um dos achados mais notáveis é a disparidade entre o discurso e a prática da inclusão em algumas delas. Embora muitas empresas promovam ativamente a diversidade e tenham políticas inclusivas, ainda existem lacunas significativas na sua implementação efetiva. As entrevistas revelaram que, em alguns casos, as iniciativas de diversidade são mais simbólicas do que transformadoras, destacando a necessidade de uma abordagem mais aprofundada e genuína.

O estudo também evidenciou que a inclusão efetiva traz benefícios tangíveis e intangíveis para as empresas, incluindo um melhor clima organizacional, maior inovação e satisfação dos funcionários. As políticas de diversidade, quando implementadas corretamente, podem promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e justo, contribuindo para a construção de uma sociedade mais igualitária.

Por outro lado, a resistência à mudança e os vieses inconscientes emergiram como obstáculos significativos à inclusão efetiva. A pesquisa destacou a necessidade de treinamentos e programas de conscientização mais robustos que abordem diretamente essas questões, criando um ambiente mais acolhedor para todos os funcionários. A pesquisa também observou que das três empresas de tecnologia que participaram das entrevistas, atuando praticamente no mesmo ramo, apenas 01 é ativamente comprometida, que foi a empresa Americana. Daroca e The Office são empresas que historicamente possuem um

ambiente mais masculino e heteronormativo, assim se mantendo até os dias de hoje. E surpreendentemente, são as empresas que não possuem uma política explícita de não discriminação, apesar de haver treinamento acerca do tema.

Também foi possível observar que as empresas Daroca e The Office destacaram que o *compliance* da empresa, caso houvesse uma denúncia de preconceito, não levaria adiante a investigação culminando com a demissão do praticante do ato. Pelo contrário, demonstraram que as vítimas ou os denunciadores é quem pagariam a conta, sendo demitidos pouco depois de utilizarem os respectivos canais de denúncias. Já as empresas Americana, Primeira, Voa-Lanches e Pica-Pau, indicaram que um ato preconceituoso praticado levaria sim a demissão do praticante, tendo, inclusive, treinamento que estimula também o acolhimento da vítima e a compreensão do que ela deseja que seja feito.

A pesquisa reforça a ideia de que a gestão da diversidade é um processo contínuo que requer o efetivo comprometimento, dedicação e uma abordagem multifacetada, com a participação e incentivo do alto escalão das empresas. Afinal, elas não só cumprem uma responsabilidade social ao promover a diversidade, mas também se posicionam para um sucesso sustentável em um mercado cada vez mais globalizado e diversificado. Suas ações internas possuem impacto na sociedade na qual estão inseridas.

A eficácia das políticas de diversidade e inclusão não se limita apenas ao ambiente de trabalho; ela se estende para a sociedade como um todo. A aceitação e o respeito pelas diferenças dentro das organizações podem funcionar como um microcosmo para mudanças sociais mais amplas. O estudo demonstrou que a promoção da diversidade e inclusão é não só uma questão de justiça social, mas também uma estratégia empresarial que pode resultar em vantagens competitivas significativas.

Contudo, é importante reconhecer que há desafios a serem enfrentados. As organizações devem ir além das declarações de intenção e implementar

mudanças práticas e mensuráveis. A liderança tem um papel fundamental neste processo, não apenas apoiando as políticas de diversidade, mas também vivenciando e promovendo esses valores no dia a dia.

A pesquisa sugere algumas recomendações para as empresas que desejam melhorar sua abordagem à diversidade e inclusão. Entre elas, a criação de programas de treinamento mais efetivos, o estabelecimento de metas claras de inclusão, a promoção da igualdade de oportunidades e o desenvolvimento de uma cultura organizacional que celebre genuinamente a diversidade.

Em suma, as políticas de diversidade e inclusão nas empresas representam um passo essencial para a construção de um ambiente de trabalho mais justo e produtivo, e para a promoção de uma sociedade mais igualitária e inclusiva. As descobertas deste estudo oferecem insights valiosos para organizações que buscam não apenas se adaptar às demandas de um mundo diversificado, mas também se destacar como líderes em responsabilidade social e inovação empresarial.

É importante destacar que essa pesquisa não se trata de uma análise do tema através do tempo, acompanhando assim a sua evolução no decorrer do tempo, mas sim o momento atual de cada empresa em relação ao tema analisado. Apesar de não descartar a possibilidade de um aprofundamento da presente pesquisa em momento futuro para que aí sim, fazer um acompanhamento da evolução do tema, ou seja, a efetiva evolução dos programas de diversidade e inclusão nas empresas analisadas, através da análise, aí então, dos funcionários que não ocupam cargos de gestão, para confrontar as visões, ou ainda, em um recorte que permita um aprofundamento maior, analisando então mais profundamente apenas uma das empresas que aqui foi entrevistada.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, L. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004.
- BARBOSA, A. de O. Carreiras descarrilhadas: conflito trabalho. 2018. Tese de Doutorado. PUC-Rio. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/35751/35751.PDF>. Acesso em 24 mai. 2024.
- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2016.
- BARTA, T.; KLEINER, M.; NEUMANN, T. Is there a payoff from top-team diversity? *McKinsey Quarterly*. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/is-there-a-payoff-from-top-team-diversity>. Acesso em: 1 jul. 2023.
- BENEDITO, B. de O.; RIBEIRO, M. A. Competência em informação e gestão da diversidade: uma inter-relação de sucesso. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, v. 17, n. esp., p. 1-18, 2021. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1612/1279>. Acesso em: 1 jul. 2023.
- BEZERRA, P. Diversidade sexual e de gênero: faz parte do negócio. *Isto é Dinheiro*, São Paulo, n. 1000, p. 26-34, 6 jan. 2017.
- BUTLER, Judith. *Problemas de Gênero: Feminismo e Subversão da Identidade*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.
- CAPRONI NETO, H. L.; SARAIVA, L. A. S.; BICALHO, R. de À. Diversidade sexual nas organizações: um estudo sobre coming out. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 8, n. 1, 2014.
- COELHO, Rafaella dos Santos; MAGGIONI, Márcia Bandeira Landerdahl. *A Percepção da Comunidade LGBT Sobre a Atuação das Práticas Organizacionais e a Inclusão da Diversidade Sexual e de Gênero nas Organizações*. Disponível em:
- CORTELLA, M. S. *Ser Humano é Ser Junto*. São Paulo: Planeta, 2022.
- COX, T. *Creating a multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

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

CRUZ, M. Pessoa com Deficiência: Conhecer Para Incluir. Cap. 28. In: Amato, L. "Diversidade e Inclusão". SP: Ed. Literary Books, 2022.

DOBBIN, Frank; KALEV, Alexandra. The origins and effects of corporate diversity programs. In: ROBERSON, Quinetta M. (Ed.). The Oxford handbook of diversity and work. New York: Oxford Univ. Press, 2013. p. 253-281.

EASTERBY-SMITH, M.; THORPE, R.; LOWE, A. Management research: an introduction. London: Sage, 1991.

FERREIRA NETO, Eduardo Vicente. **Políticas pela diversidade e gestão das diferenças? A inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ nas organizações.** 2023. Trabalho de Conclusão de Curso. Disponível em: <https://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/3031>. Acesso em: 26 mai. 2024.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FLICK, U. Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2013.

FREITAS, T. A. A gestão da diversidade em um ambiente de inovação. 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/205376>. Acesso em: 1 jul. 2023.

HALAS, L. Acessibilidade e Tecnologias Assistivas Para o Sucesso da Inclusão de Pessoas com Deficiência no Trabalho. Cap. 29. In: Amato, L. "Diversidade e Inclusão". SP: Ed. Literary Books, 2022.

JOHNSON, S. K. Inclusive Fique. São Paulo: Benvirá, 2020.

JUNIOR, E. de D. S. A Possibilidade Jurídica da Adoção por Casais Homossexuais. Curitiba: Juruá, 2011.

JUSTA, N. Onde Estão as Mulheres? Cap. 17. In: Amato, L. "Diversidade e Inclusão". SP: Ed. Literary Books, 2022.

KERR, C. Viés Inconsciente. São Paulo: Literary Books, 2021.

LAURENTIS, Teresa de. A Tecnologia do Gênero. In: Tendências e Impasses. pp. 206-242. Disponível em: <https://joacamillopenna.wordpress.com/wp->

content/uploads/2019/08/de-lauretis-a-tecnologia-de-gecc82nero.pdf. Último acesso em: 3 de julho de 2023.

LEITE, C. E. et al. Diversidade nas Organizações: uma análise de resultados. In: Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. pp. 477-498. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/290146546>. Último acesso em: 3 jul. 2023.

LORBER, J.; MOORE, L. Gender and the Social Construction of Illness. 2002.

MOURA, R. F.; MEDEIROS, C. R. O. Desafiando a heteronormatividade: interpretações sobre manifestações das organizações a favor da diversidade sexual. **Anais dos Seminários em Administração FEA/USP**, 2014.

MOURA, R. G. de; NASCIMENTO, R. P. O gay afeminado nas organizações: uma tensão permanente com padrões heteronormativos. *Revista Estudos Feministas*, Florianópolis, v. 29, n. 1, e 65840, 2021.

PEREIRA, Braulio. A Possibilidade Jurídica da Adoção Homoafetiva. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2014.2.

PEREIRA, Braulio. A Possibilidade Jurídica da Adoção Homoafetiva e Sua Função Social. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2017.1.

RAMOS FILHO, Augusto Ferreira. Privilégio heteronormativo: uma reflexão a partir de vidas LGBTQIAPN+. **Diversitas Journal**, v. 8, n. 3, p. 2510-2525, 2023. Disponível em:

https://www.diversitasjournal.com.br/diversitas_journal/article/view/2586.

Acesso em: 23 mai. 2024

ROSA, M. C. de A. Q. A gestão da diversidade nas organizações e a sua relação com o compromisso afetivo dos colaboradores: o papel da justiça organizacional e da satisfação no trabalho [Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/21753>

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de Diversidade nas Organizações: Uma Questão de Discurso?. [S.l.], [s.n.], 2009. Disponível em: chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://www.scielo.br/j/rae/a/W7hXd4grCxJX8PyTDJkDtWz/?format=pdf&lang=pt>. Acessado em: 30 jan. 2024.

SCOTT, J. Gênero: uma categoria útil de análise histórica, In: Educação e Realidade , v. 20, n. 2, jul/dez 1995.

TEIXEIRA, J. C. Trabalho Doméstico (Feminismos Plurais). São Paulo: Jandaíra, 2021

TEIXEIRA, J. C. “Além de Preto, é Viado?” – Histórias de Homens Negros Gays Empregados na Mineração. XLVI Encontro da ANPAD. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfindmkaj/https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/4996dcc43b5be197b5887a4e60817b1c.pdf>. Acessado em: 30/01/2024

VERGARA, Sylvia C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1997.

<https://veja.abril.com.br/mundo/governo-italiano-pede-que-milao-nao-registre-filhos-de-casais-homoafetivos/> Acessado em 01/07/2023

<https://site.mppr.mp.br/direito/Noticia/Principio-da-vedacao-do-retrocesso>
Acesso em 01/07/2023

<https://orientando.org/o-que-significa-lgbtqiap/#:~:text=LGBTQIAPN%2B%20%C3%A9%20uma%20sigla%20que,que%20consideram%20seus%20g%C3%AAneros%20parecidos.> Acesso em 06/04/2024