



## O QUE OS PROFISSIONAIS LGBTQIAPN+ PERCEBEM SOBRE AS PRÁTICAS DE INCLUSÃO DA DIVERSIDADE SEXUAL NO TRABALHO?

**Fernanda Versiani de Rezende**

Doutora em Administração pela Universidade Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Brasil. Professora do Centro Universitário Unihorizontes, Brasil.

E-mail: [nandaversiani@gmail.com](mailto:nandaversiani@gmail.com)

**Gisele Moraes Silveira Guilhermino**

Mestre em Administração pelo Centro Universitário Unihorizontes, Brasil. Professora da Universidade Brasil Educação S/A, Brasil.

E-mail: [gimgpsi@gmail.com](mailto:gimgpsi@gmail.com)

### Resumo

Este artigo tem por objetivo analisar a percepção de profissionais LGBTQIAPN+ sobre as práticas de inclusão da diversidade sexual no trabalho e o papel da gestão da diversidade. Para isto, o embasamento teórico apresenta concepções sobre diversidade sexual, gestão da diversidade e inclusão no trabalho. A partir da pesquisa qualitativa descritiva, realiza 16 entrevistas semiestruturadas com profissionais LGBTQIAPN+ que trabalham em empresas de médio e grande porte. Os dados são analisados por meio da análise de conteúdo, e se vê que a cultura organizacional é percebida como uma grande aliada à falta de práticas inclusivas mais assertivas; e o treinamento, se melhor desenvolvido pode não só alimentar o discurso inclusivo, mas ressignificar as percepções dos próprios gestores sobre o que é a diversidade sexual no trabalho; como evitar as discriminações e diminuir o preconceito. O papel do gestor é gerar mais conhecimento sobre diversidade sexual no trabalho, se mostrando mais favoráveis e se comprometendo com ações inclusivas no cotidiano, não só em datas comemorativas. Por fim, nota que ter uma área específica para gestão da diversidade é um passo importante dado pela empresa e valorizado pelos entrevistados, mas não é sinônimo de empresa inclusiva.

**Palavras-chave:** diversidade sexual; gestão da diversidade; gestão estratégica de pessoas; lgbtqiapn+; práticas de inclusão.

### **PERCEPTION OF LGBTQIAPN+ PROFESSIONALS ABOUT THE PRACTICES OF INCLUDING SEXUAL DIVERSITY AT WORK**

#### **Abstract**

*This article aims to analyze the perception of LGBTQIAPN+ professionals about the practices of including sexual diversity at work and the role of diversity management. For this, the theoretical basis presents conceptions about sexual diversity, diversity management and inclusion at work. From the descriptive qualitative research, sixteen semi-structured interviews were carried out with LGBTQIAPN+ professionals who work in medium and large companies. The data were analyzed through content analysis, and it was seen that the organizational culture is perceived as a great ally to the lack of more assertive inclusive practices; and training, if better developed, can not only feed the inclusive discourse, but reframe the perceptions of the managers themselves about what sexual diversity at work is; how to avoid discrimination and reduce prejudice. The role of the manager is to generate more knowledge about sexual diversity at work, being more favorable and committing to inclusive actions in everyday life, not just on commemorative dates. Finally, it was noted that having a specific area for diversity management*

is an important step taken by the company and valued by the interviewees, but it is not synonymous with an inclusive company.

**Keywords:** sexual diversity; diversity management; strategic people management; lgbtqiapn+; inclusion practices.

## 1 INTRODUÇÃO

A diversidade tem ganhado notoriedade por parte de líderes e de gestores que atuam em diferentes organizações de todo o mundo (Hanashiro; Torres, 2010). Desde a abertura econômica dos anos 90, a diversidade tornou-se pauta relevante nas organizações, muito por conta das transformações socioculturais, econômicas, jurídicas, políticas e o aumento da participação dos movimentos sociais (Yadav; Lenka, 2020; Colomby; Scherer; Vaclavik; 2021; Ferreira *et al.*, 2016). Com isso, muitas organizações passaram a discutir mais sobre práticas de inclusão de diversidade no ambiente de trabalho, também como uma forma de se destacarem no mercado competitivo (Yadav; Lenka, 2020).

Entendendo a diversidade como os grupos minorizados que não se enquadram dentro dos padrões sociais como, por exemplo, pessoas brancas, heterossexual e sem deficiência, a diversidade sexual vem ganhando espaço nas discussões acadêmicas e organizacionais. As dificuldades enfrentadas por esse grupo apoiam-se no fato de as empresas refletirem a subordinação de homossexuais a padrões heterossexuais construídos historicamente, traduzindo em preconceitos e discriminações no trabalho. O que os levaria a se submeterem a papéis inferiores dentro das organizações ou mesmo a buscarem profissões específicas, nas quais haja maior aceitação da diversidade sexual (Caproni; Saraiva; Bicalho, 2014).

No contexto organizacional, dentre as dificuldades encontradas pelos profissionais LGBTQIAPN+, destacam-se: insucesso em processos de seleção, perda de emprego ou perda de uma possível promoção; menores salários; avaliações de desempenho baseadas intensamente na orientação sexual, além de dificuldades para empreender o próprio negócio (Rossoni, 2006). Estes desafios que acompanham a prática da inclusão da diversidade nas organizações são subjacentes a ela, o que requer da organização e de seus gestores habilidades gerenciais voltadas para uma força de trabalho diversificada. Assim, a gestão da diversidade passa a ter um papel fundamental para o desenvolvimento de políticas e práticas de inclusão.

As práticas da gestão da diversidade, incluindo o desenvolvimento de programas, podem ser vistas como práticas da gestão de pessoas que visam atrair e manter uma força de trabalho diversificada, mas com o objetivo de criar um local de trabalho mais igualitário e integrativo, que reflita no comportamento e nas atitudes das pessoas na organização a sensação de pertencimento (Meena; Vanka, 2017; Heathcote; Gruman, 2007; Cox, 1994).

Os programas de diversidade, que têm sido instalados nas organizações pelos gestores, têm ajudado a combater as dificuldades e os desafios enfrentados pela diversidade sexual, mas Fischer (2007) aponta que, isto não é garantia de sucesso na inclusão. Afinal, os profissionais precisam se sentir pertencentes a organização e para isto, a gestão da diversidade precisa de atenção e cuidados constantes, sustentando suas ações para serem forças positivas no desempenho das pessoas e da organização, e não meros discursos.

Por isso, à construção de políticas e práticas de diversidade promovidas e pavimentadas pelas organizações são de extrema relevância, a fim de construir um ambiente organizacional favorável a uma força de trabalho diversa, incentivando não só a contratação, mas a manutenção de pessoas e o crescimento de carreira de grupos historicamente marginalizados (Fraga *et al.*, 2022; Fischer, 2007). Para a manutenção da diversidade no trabalho, é necessário alinhar o discurso com a prática (Netto, 2017), para isto, mostra-se importante ouvir os próprios profissionais LGBTQIAPN+, a fim de compreender melhor o que

de fato é importante para que eles se sintam incluídos e pertencentes à organização. Isto pode contribuir para práticas de inclusão mais assertivas, bem como minimizar discriminações contra a diversidade sexual no ambiente de trabalho (Antunes *et al.*, 2021).

Portanto, este artigo tem como objetivo analisar a percepção de profissionais LGBTQIAPN+ sobre as práticas de inclusão da diversidade sexual no trabalho e sobre o papel da gestão da diversidade.

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

Dito isto, esta pesquisa pode contribuir para uma maior compreensão da inclusão da diversidade sexual no trabalho e o desenvolvimento e reestruturação de práticas de inclusão, encorajando as organizações a reconhecerem as diferenças e particularidades que cada profissional LGBTQIAPN+ possui, a partir do olhar dos próprios sujeitos pertencentes a este grupo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Diversidade sexual: LGBTQIAPN+

Diversidade pode ser considerado um termo polissêmico que abarca noções de representatividade, proporcionalidade, equidade de oportunidades, respeito às diferenças e inclusão (Fraga *et al.*, 2022). Diante das variações existentes na literatura sobre o termo, têm-se as discussões sobre diversidade sexual. A questão da diversidade em relação à orientação sexual passou a ser um assunto amplamente debatido em sociedades que priorizam, em seus valores, a questão da liberdade de expressão, de pensamento e de consagração da democracia e da igualdade de direitos (Pinheiros; Gois, 2013).

A amplitude que o termo ganhou ao longo dos anos é reflexo também das transições ocorridas no âmbito social, político e cultural que traz a história por de trás da evolução da sigla que representa a diversidade sexual até chegar na LGBTQIAPN+. Compreendendo que a história por trás das letras LGBTQIAPN+ representa mudança e evolução (Bortoletto, 2019).

Inicialmente ela foi composta pela sigla GLS que incluía os gays, lésbicas e simpatizantes (Bortoletto, 2019). Com o passar do tempo e pela necessidade de mudanças, em 1998, a sigla GLS, por não representar, na sua totalidade, as diversas formas de expressão sexual, deram lugar a uma nova composição, a GLBT, incluindo outras identidades de gênero como os gays, lésbicas, bissexuais e transgêneros. Contudo, em 2008, essa sigla é alterada para LGBT para se adequar ao termo internacional e pela busca pela valorização de lésbicas na luta pela diversidade (Osório; Henz, 2018).

Atualmente, a sigla LGBT é utilizada oficialmente pelos movimentos sociais e por organizações governamentais, entretanto, devido à complexidade e abrangência dos termos, o espaço encontra-se aberto e em constante mudança para todas as possibilidades de expressão sexual, dando espaço para nova sigla LGBTQIA+, sendo a letra “i” de *intersex*, o “q” de *queer* e o “a” de agêneros e assexuados, e o mais “+” que se refere a outros grupos e variações de sexualidade e gênero. (Moreira, 2022; Bortoletto; 2019). E recentemente, houve uma nova adequação para sigla LGBTQIAPN+, acrescentando as letras “p” de panssexuais e “n” de não binário, incluindo todas as formas de expressão da sexualidade humana até o momento. (Moreira, 2022; Bortoletto; 2019).

No contexto do trabalho, os profissionais LGBTQIAPN+ podem se deparar com vários desafios como, por exemplo, manifestações discriminatórias de forma direta e indireta. A primeira, trata-se de tratamentos diferenciados que ferem a uma regra, norma ou lei e a segunda, quando ocorre sob formas menos explícitas, como comentários inapropriados, humilhações, piadas, fofocas e ironias (Garcia; Souza, 2010). Ambas as formas são prejudiciais para o processo de inclusão da diversidade sexual, mas acredita-se que as manifestações indiretas são mais difíceis de enfrentamento, afetando o convívio social e as relações interpessoais no trabalho (Garcia; Souza, 2010; Souza; Pereira, 2010). Exigindo um preparo maior dos gestores para lidarem com os desafios, garantindo um ambiente de trabalho mais inclusivo e propiciando ações efetivas de valorização à diversidade (Candido; Pessoa, 2013).

São múltiplas as formas de discriminação contra a diversidade sexual, o que também percebido dentro das organizações de diferentes segmentos. Conforme os estudos de Moretti-Pires *et al.* (2019), o preconceito é moldado na naturalização de padrões instaurados nos ambientes de trabalho que em sua maioria está pautado nos estereótipos de gênero no conhecimento fisiológico; divisão de trabalho estereotipado (tipo de trabalho para homens e tipo de trabalho para mulheres); na falta de conhecimento sobre o outro; e no julgamento do que é certo e errado.

Nas organizações, torna-se um desafio para os gestores incluírem práticas de gestão que visam extinguir, ou ao menos minimizar as desigualdades ocasionadas pela máxima social em que homens brancos e héteros são vistos como um padrão de normalidade para a sociedade. Junta-se a este paradigma a percepção de que a esse padrão está associada a crença de êxito e sucesso profissional (Santos *et al.*, 2017; Caproni Neto; Saraiva; Bicalho, 2014).

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

## 2.2 Gestão da diversidade e inclusão no trabalho

Considerando o fato de que a gestão da diversidade nas organizações promova a igualdade e seja uma via inclusiva de indivíduos provenientes de um extrato minoritário da população, neste caso, sujeitos LGBTQIAPN+, parte-se do pressuposto de que o objetivo da gestão da diversidade é melhorar o desempenho de um ambiente heterogêneo da força de trabalho, bem como transformar as diferenças individuais motivadas pelas características de raça, gênero, orientação sexual ou qualquer outro fator que torna o indivíduo único dentre os demais em possibilidades de crescimento e desenvolvimento tanto da empresa, quanto dos seus trabalhadores (Meena; Vanka, 2017; Yadav; Lenka, 2020). Quando as organizações se voltam para uma força de trabalho diversificada, a tendência é que aumentem sua eficácia e lucratividade, uma vez que o discurso por trás da gestão da diversidade tem como objetivo minimizar as desigualdades históricas que privilegiam pessoas brancas e héteros no contexto das organizações (Santos *et al.*, 2017; Fleury, 2000).

Para entender a gestão da diversidade, faz-se necessário esclarecer sobre inclusão. De acordo com Santos, Santana e Arruda (2018, p. 3), “[...] inclusão está relacionada com a procura de estabilidade social através da cidadania social, ou seja, todos os cidadãos têm os mesmos direitos na sociedade”. Isto é, a inclusão diz respeito a um processo dinâmico e em construção, sendo de fundamental importância a implementação de ações educativas focais e integradas que passam pelas mudanças na sociedade em âmbito geral e na estruturação dos sistemas de ensino integrado ao mercado de trabalho, ou seja, é um processo construído por

várias frentes sociais, dentre elas a sociedade civil e organizações (Lorenzo; Silva, 2017). Por outro lado, a inserção é compreendida como o ato de introduzir determinado grupo minorizado em ambientes de trabalho, juntamente às demais pessoas para a realização de atividades profissionais (Carvalho-Freitas, 2007; Maccali *et al.*, 2015).

A partir desta diferenciação entre inclusão e inserção, nota-se que gerenciar a diversidade não é apenas uma questão social e moral, mas uma questão de eficiência e competitividade que verdadeiramente faz sentido para os negócios compartilha deste mesmo ponto de vista e corrobora com a perspectiva de que a diversidade não é uma questão de números na folha de pagamento, mas sim torna possível um ciclo de crescimento e transformação organizacional (Baggio, 2017; Fischer, 2007).

A gestão da diversidade tem estimulado o desenvolvimento de práticas organizacionais capazes de gerir uma mão de obra diversificada em virtude da demografia em mudança. A inclusão da diversidade na força de trabalho como estratégia de negócio tem sido fomentada pela ideia de que a diversidade desenvolve novas habilidades, agrega experiência e conhecimento em todo o corpo funcional (Meena; Vanka, 2017; Fischer, 2007; Cox, 1994). Mas o que são as práticas de diversidade?

No estudo de Pereira e Hanashiro (2010), encontraram-se conceitos sobre o que vem a ser estas práticas. De acordo com as autoras, as práticas referem-se a atividades de engajamento e de interação mútua entre diferentes pessoas e ações. Esta concepção pode estar baseada no que Pettigrew (1990) descreve como as três dimensões da prática: conteúdo, processo e significado. A primeira está relacionada com o que as pessoas têm feito, ou seja, quando há uma prática deve haver também uma ação em torno de um preceito ou modelo. A segunda está direcionada a como as pessoas estão desenvolvendo as ações em conjunto, quais pessoas estão envolvidas, e na continuidade, reprodução e adaptação das ações. Já a terceira, é o modelo de referência que as pessoas passam a ter e usar, a fim de valer as ações enquanto práticas.

A partir desta compreensão, acredita-se que as questões de diversidade estão diretamente relacionadas às práticas de gestão da diversidade que devem ser compreendidas e redesenhadas com o objetivo de não apenas atrair, mas também reter e manter pessoas nas organizações. As práticas de gestão da diversidade podem ser entendidas como práticas de gestão de pessoas que visam atrair e manter uma força de trabalho diversificada, mas com o objetivo de criar um local de trabalho mais igualitário e integrativo, que reflita no comportamento e nas atitudes das pessoas na organização a sensação de pertencimento (Meena; Vanka, 2017; Heathcote; Gruman, 2007; Cox, 1994).

Há três perspectivas teóricas que norteiam os estudos sobre gestão da diversidade e inclusão. A primeira perspectiva - o paradigma da discriminação-e-justiça - a empresa adota o discurso da igualdade de oportunidades, com tratamento justo o paradigma. Dessa forma, a gestão se concentra em igualdade de oportunidades de emprego e no tratamento justo e adequado para com todas as pessoas envolvidas no contexto organizacional independente de quaisquer características de raça, gênero, nacionalidade e orientação sexual (Baggio, 2017; Thomas; Ely, 1996). Neste paradigma, a cultura organizacional valoriza aspectos burocráticos de gestão, métricas para mensurar a eficácia do recrutamento e retenção das pessoas na empresa tendo em vista os programas e benefícios oferecidos. Normalmente, estão atentas a leis governamentais de inclusão, no entanto, não se atentam às diferenças individuais e perspectivas pessoais de seus funcionários para realizar o trabalho de forma eficaz. Vale salientar que as organizações que assim agem, tornam seu quadro de funcionários diverso, mas não necessariamente o trabalho (Baggio, 2017; Thomas; Ely, 1996).

A segunda – o paradigma acesso paradigma legitimidade - surge em um cenário de extrema competitividade que marcou as décadas de 1980 e, mais precisamente, a de 1990. Se por um lado o paradigma de justiça traz a metáfora do daltonismo organizacional sob a

suposição implícita de que “somos todos iguais” ou “nós aspiramos a ser todos os mesmos”, o paradigma de acesso baseou-se na celebração das diferenças, fazendo um contraponto ao discurso anterior (Baggio, 2017; Thomas; Ely, 1996; Heathcote; Gruman, 2007). Nessa perspectiva, a cultura organizacional valoriza a dinamicidade dos processos, o mundo competitivo exige habilidades para entender e atender melhor os clientes e ganhar legitimidade junto a eles. No discurso de acesso, torna-se relevante a combinação entre demografia organizacional para os consumidores. Os clientes são o alvo do negócio e nesse paradigma, a diversidade não é apenas justa, ela deve fazer sentido para os negócios (Baggio, 2017; Fischer, 2007; Heathcote; Gruman, 2007; Thomas; Ely, 1996).

A terceira - o paradigma aprendizagem-e-efetividade - encontra espaço nas empresas que adotaram inicialmente um dos paradigmas acima para orientar seus esforços de diversidade, mas perceberam que não estavam aproveitando ao máximo o seu pluralismo e diversidade. Nessa visão, a cultura organizacional valoriza e reconhece as diferenças como algo natural e relevante para todos os envolvidos no processo organizacional. Nesse paradigma, todos aprendem, todos ganham, pois cada funcionário tem uma visão única sobre os processos que podem ser compartilhados com todos os outros (Baggio, 2017; Thomas; Ely, 1996; Heathcote; Gruman, 2007).

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

Ressalta-se que de acordo com Thomas e Ely (1996), um paradigma não exclui o outro, mas promovem visões diferentes do que é a gestão da diversidade. Assim, se o paradigma da justiça promove igualdade de oportunidades para todos os indivíduos, e o paradigma de acesso reconhece as diferenças culturais entre as pessoas e reconhece o valor nessas diferenças, este novo modelo de gerenciamento da diversidade, além de valorizar esses aspectos da diversidade, permite que a organização internalize diferenças entre os funcionários para que aprendam e cresçam por causa deles, disso a sua transcendência (Baggio, 2017; Thomas; Ely, 1996).

A gestão da diversidade faz sentido para os trabalhadores quando ela é bem gerida e abrange toda a organização. Na prática, os paradigmas que dão origem aos processos de gestão da diversidade são muitos e a chance de torná-los eficazes depende de como a organização vai gerenciar a diversidade que compõe a sua estrutura (Baggio, 2017; Fischer, 2007; Heathcote; Gruman, 2007). A rigor, a força de trabalho diversificada, se bem administrada, promove variedade de conhecimentos, habilidades e atitudes trazida por um grupo heterogêneo pode otimizar a resolução de problemas e a tomada de decisões nas organizações, promovendo a competitividade e a criatividade organizacional (Baggio, 2017; Fischer, 2007; Heathcote; Gruman, 2007).

A diversidade contempla muitos pontos positivos para as organizações ao promover um ambiente criativo e inovador, refletindo no seu potencial competitivo, tais como os sugeridos por Cox (1994), a saber: a atração e retenção dos melhores profissionais, o desenvolvimento dos esforços de marketing, visando a mercados diversos, criatividade e inovação do corpo funcional, a resolução de problemas no contexto de trabalho por profissionais capacitados e, por fim, a flexibilidade organizacional, por outro lado, é importante ressaltar que, em um ambiente organizacional diversificado, também surgem desafios que dificultam o seu desenvolvimento. Ideias divergentes, valores pessoais

contraditórios e comportamentos de rejeição do ambiente diverso tornam-se um desafio para a organização e requer dos gestores um posicionamento efetivo da diversidade humana (Santos *et al.*, 2017; Aleixo *et al.*, 2017).

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

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de uma pesquisa qualitativa descritiva, cuja justificativa está na necessidade de contemplar aspectos subjetivos nas experiências e percepções dos sujeitos sobre um determinado fenômeno (Patias; Hohendorff, 2019), no caso em questão, descrever as percepções dos profissionais LGBTQIAPN+ sobre as práticas de inclusão da diversidade sexual no trabalho e o papel da gestão da diversidade.

Os dados foram coletados por meio de entrevista individual, tendo como guia um roteiro semiestruturado, elaborado a partir das teorias discutidas neste artigo: diversidade sexual; gestão da diversidade e inclusão. Para ter acesso aos profissionais LGBTQIAPN+, em um primeiro momento, contataram-se aqueles que faziam parte do círculo de conhecidos mais próximo e que se enquadravam nos seguintes critérios: identificar-se em uma ou mais letras da sigla LGBTQIAPN+; deveriam estar trabalhando em empresas privadas há mais de um ano. Este segundo critério justifica-se pela tentativa de afunilar variáveis que poderiam interferir nas experiências e percepções dos sujeitos, considerando que o setor público tem uma realidade diferente do privado e que após um ano, o profissional pode estar mais inteirado das dinâmicas e do funcionamento dentro empresa.

Então, feito este primeiro contato com os profissionais mais próximos da rede das pesquisadoras, contactou-se o primeiro sujeito. Este, então, indicou mais outros profissionais, que indicaram outros e, assim, sucessivamente. Dessa forma, por meio da técnica bola de neve, a cada entrevista foram surgindo novos entrevistados, chegando no total de dezesseis profissionais LGBTQIAPN+. Esta técnica foi importante, pois segundo Vinuto (2014) ela se faz adequada quando os sujeitos de pesquisas fazem parte de um grupo supostamente difícil de ser acessado e estudado; e pelo fato de que “[...] esse tipo de coleta é útil para estudar questões mais delicadas, de âmbito privado e, portanto, que requer o conhecimento das pessoas” (Vinuto, 2014, p.201). No Quadro 1 é possível ver o perfil dos dezesseis profissionais LGBTQIAPN+. Ressalta-se que o nome de cada um dos entrevistados foi mantido em sigilo, no entanto, todos eles estão representados pelas iniciais E1, E2, E3 até E16.

**Quadro 1** - Perfil demográfico dos entrevistados

Entrevistados	Grupo LGBTQIAPN+	Sexo	Idade	Estado Civil	Escolaridade
E1	G - Gay	Homem	47	Casado	Superior completo
E2	G - Gay	Homem	40	União Estável	Superior incompleto
E3	L - Lésbica	Mulher	41	União estável	Superior completo
E4	L - Lésbica	Mulher	39	União estável	Superior completo
E5	L - Lésbica	Mulher	36	Casada	Ensino médio completo
E6	L - Lésbica	Mulher	34	Solteira	Mestrado
E7	P - Pansexual	Homem	27	Solteiro	Superior incompleto

E8	B - Bissexual	Mulher	33	Solteira	Pós-graduação
E9	T - Trans	Homem	31	Casado	Superior completo
E10	L - Lésbica	Mulher	45	União estável	Ensino médio completo
E11	G - Gay	Homem	33	Solteiro	Superior completo
E12	L - Lésbica	Mulher	40	Casada	Superior completo
E13	N - Binário	Homem	26	Solteiro	Ensino médio completo
E14	T - Trans	Homem	27	Casado	Ensino médio completo
E15	L - Lésbica	Mulher	33	Casada	Pós-graduação
E16	L - Lésbica	Mulher	35	Casada	Superior completo

Fonte: elaborado pelas autoras (2023)

Vale destacar que as entrevistas foram realizadas no formato *online* via Google Meet, o que para alguns autores esta modalidade tem sido bem aceita no contexto acadêmico (Palazzi; Schmidt; Piccinini, 2020; Rodrigues; Chagas; Corrêa, 2015; Damasceno, 2014), principalmente pós-pandemia. As entrevistas duraram em média 50 minutos e todas foram transcritas com a ajuda de um aplicativo de transcrição denominado *Tactiq*, também de conhecimento dos entrevistados.

Após a transcrição, os dados foram analisados a partir da análise de conteúdo, considerando as três fases propostas por Bardin (2011), são elas: I) pré-análise; II) exploração das informações e III) tratamento e interpretação dos resultados, que aqui serão levados em consideração os elementos comuns que se repetem na fala dos sujeitos entrevistados. Na fase de pré-análise foi realizada uma leitura panorâmica e flutuante com o intuito de familiarizar-se com as informações coletadas e obter as primeiras impressões dos dados colhidos. Para isso, foi utilizada uma planilha do programa Excel, que possibilitou colocar as perguntas do roteiro de entrevistas em colunas e as respostas de cada sujeito de pesquisa agrupadas em linhas, de formas que cada uma dessas linhas foi representada pela letra E (Entrevistado) e pelo número correspondente a cada sujeito, começando pelo número 1, primeiro entrevistado, seguindo a sequência até o número 16, último entrevistado, assim, pôde-se ter melhor visualização das respostas, facilitando a compreensão das falas de cada profissional LGBTQIAPN+ que faz parte desta pesquisa. Na segunda fase, aprofundou-se na leitura do material, ajustando as primeiras impressões nas categorias de análise que foram desenvolvidas a priori, de acordo com o objetivo da pesquisa: práticas (in)existentes de inclusão da diversidade sexual e o papel da gestão da diversidade. Por fim, na terceira fase, tratamento e interpretação dos resultados se deram sob a forma de conversão e transformação do material, segundo a interpretação dada pelas autoras, levando-se em consideração o que foi discutido no referencial teórico: diversidade sexual e gestão da diversidade; gestão estratégica de pessoas: práticas e inclusão. É nesta fase que o pesquisador se apoia na teoria, estabelecendo um diálogo entre o empirismo e a pesquisa realizada (Bardin, 2006).

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

### 4.1 Práticas (in)existentes de inclusão da diversidade sexual: o olhar dos profissionais LGBTQIAPN+

As práticas de inclusão, muitas vezes, são confundidas com dois fatos. O primeiro, é o fato de a empresa contratar profissionais homossexuais, por exemplo; e o segundo, por promover discursos nas redes sociais ou internamente, por meio de palestras e informativos, que são realizados, em sua maioria, em datas comemorativas, como o Dia Internacional do Orgulho LGBTQIAPN+. Para os entrevistados, estes fatos não são suficientes para dizer que a empresa pratica ações de inclusão. De acordo com Carvalho-Freitas (2007) e Macali *et al.*,

(2015), estes correspondem ao ato de introduzir determinado grupo minorizado no ambiente de trabalho, mas ainda estão longe de ser inclusão. Podem ser considerados os primeiros passos, o que para alguns autores trata-se da inserção da diversidade sexual (Santos; Santana; Arruda, 2018; Lorenzo; Silva, 2017). Esta diferenciação entre inserção e inclusão, também foi pautada por alguns entrevistados como algo importante a ser discutido dentro das organizações, pois a falta de conhecimento atrapalha o desenvolvimento de práticas de inclusão efetivas.

Neste contexto, a E10 (mulher, lésbica) conta um caso de uma festa de confraternização da empresa que não podiam levar nenhum familiar (nem esposas, esposos e filhos), mas que já havia tido festa em dias comemorativos, como “dia das crianças” e os profissionais que tinham filho podiam levá-los. Para a entrevistada, a festa de confraternização seria um momento importante para que ela, enquanto lésbica, pudesse levar sua esposa:

[...] deveria ter um encontro lá para justamente ter esse contato né?! com os companheiros e companheiras, namorados e namoradas de funcionário, eu acho que de repente seria esse o desafio. De trazer mais para dentro da empresa, né?! Porque aí seria um contato mais real, porque uma coisa é eu falar que eu tenho uma esposa, outra coisa é eu levá-la lá numa reunião, numa festa, numa confraternização que seja. Seria a questão da inclusão de fato, sem que ela esteja somente no discurso, trazer ela para a prática, para a realidade. (E10, mulher, lésbica).

Assim como para a E10, a diferenciação entre discurso e prática é algo real e que precisa ser reparada. Outro caso, contado pela E3 (mulher, lésbica), que apesar de a empresa sempre se pronunciar a favor da inclusão da diversidade sexual, quando ela precisou, teve um benefício negado, justificado pelo amparo jurídico. Esta entrevistada é casada e tiveram um filho. Sua esposa gerou a criança e, por isso, ela não teve o direito de licença maternidade. A criança ficou na UTI e não conseguiu a licença para acompanhar. Depois de muita insistência, conversando na empresa que não tinha condição psicológica para trabalhar, ela conseguiu uma liberação de uma semana: “eu não tinha condição de trabalhar, então eles me liberaram, mas eu não tive licença maternidade. Tentei e argumentei com jurídico, mas não me liberaram”.

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

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

Tanto para E15, quanto para E3 e para E10, algumas ações que poderiam contribuir para inclusão da diversidade sexual esbarram em questões jurídicas e, sobretudo, no entendimento de cada organização. O que acaba sucitando a importância de mudanças jurídicas e dos movimentos sociais para que as organizações não utilizem disso para falar: “a lei não autoriza, não é porque a gente não quer” (E10, mulher, lésbica). Pode-se dizer, então, que o paradigma discriminação-justiça (Baggio, 2017; Thomas; Ely, 1996), nas empresas destas

entrevistadas não acontece de forma efetiva. Isto é, a empresa adota o discurso da igualdade e oportunidade, mas na prática isto não acontece. Afinal, o paradigma de justiça traz a suposição de que “somos todos iguais” ou “nós aspiramos a ser todos os mesmos” (Meena; Vanka, 2017). Em contrapartida, pela justificativa da empresa, eles estão seguindo a lei, o que significa que normalmente não se atentam às diferenças individuais e perspectivas pessoais de seus funcionários, conforme mencionado por Baggio (2017) e Thomas e Ely (1996).

Já na empresa da E8, o discurso “somos todos iguais” se faz presente e há algumas práticas de inclusão condizentes com o discurso como, por exemplo, a motivação do trabalho em equipe por meio do cumprimento de metas. A empresa faz campanhas interativas destacando a importância das pessoas se relacionarem entre elas e, anualmente, faz uma convenção de vendedores, incentivando a participação de todos. A E8 diz que a diversidade sexual nunca foi um problema para empresa. Isto pode ser observado por ela quando diz que em torno de 70% dos profissionais que participam desta convenção são do grupo LGBTQIAPN+ e que se sentem pertencentes à equipe quando há uma boa troca entre os funcionários heterossexuais que são os outros 30%.

Na empresa do profissional E9 (homem, trans), as práticas comuns são treinamento sobre diversidade sexual para todos os funcionários, feira de diversidade e criação de um “grupo de apoio” que é formado por profissionais diversos (mulheres, homens, lésbicas, transexual, pessoa com deficiência e negros) como parceiros das ações de diversidade no ambiente de trabalho. De acordo com o E9, este “grupo de apoio” ajuda a gestão de pessoas a refletir e desenvolver ações mais assertivas:

Tem um treinamento próprio que a gente faz para os gestores, né?! É justamente para saber como lidar com as pessoas LGBTQIAPN+, como tratar e tudo, então eles são totalmente envolvidos nisso e preocupados, né?! [...] Nós fizemos uma feira de diversidade lá, foi muito interessante, para conversar sobre o assunto e até mesmo vender produtos, né?! Era camiseta, camisa, essas coisas produtos LGBTQIA+. (E9, homem, trans).

Outra prática mencionada por todos os entrevistados é o processo de recrutamento e seleção, que na percepção deles é um processo justo e adequado para incluir a diversidade.

#### **4.2 O papel da gestão da diversidade**

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

Neste contexto, acredita-se que a naturalidade possa vir quando as práticas de gestão da diversidade passam a fazer sentido tanto para a organização quanto para os funcionários, conforme mencionado por Meena e Vanka (2017). A naturalização tem a ver com as práticas de inclusão que estão sendo institucionalizadas na cultura da organização, criando um local de trabalho mais igualitário. “Vou te dar um exemplo, teve uma festa do Dia das Crianças, quem tinha filho podia levar. Já a nossa festa de confraternização, a gente não podia levar ninguém. Então, de repente, deveria ter um encontro lá para justamente ter esse contato né?! com os

companheiros e companheiras, namorados e namoradas de funcionário, eu acho que de repente seria esse o desafio. De trazer mais para dentro da empresa, né?! Porque aí seria um contato mais real, porque uma coisa é eu falar que eu tenho uma esposa, outra coisa é eu levá-la lá numa reunião, numa festa, numa confraternização que seja. Seria a questão da inclusão de fato, sem que ela esteja somente no discurso, trazer ela para a prática, para a realidade” (E10, mulher, lésbica).

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

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

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

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

Nessa mesma perspectiva, Santos *et al.* (2017) e Aleixo *et al.* (2017) corroboram a ideia de que valores pessoais contraditórios e comportamentos de rejeição no ambiente diverso tornam-se um desafio para a organização e requer dos gestores um posicionamento efetivo sobre as questões que envolvem a diversidade sexual. De acordo com este fato, faz-se

importante que as organizações se mostrem abertas às mudanças para que seja possível fazer uma boa gestão, promovendo o conhecimento diversificado, por meio da mão de obra diversa.

A preparação e educação dos gestores para lidarem com uma mão de obra diversificada tem sido motivo de preocupação de muitas das empresas representadas pelos sujeitos desta pesquisa, sendo este, um dos papéis fundamentais da gestão da diversidade e uma forma de suprimir comportamentos preconceituosos e inadequados endereçados aos profissionais LGBTQIAPN+. Por vezes, situações de preconceito são percebidas pelos entrevistados vindas dos profissionais da própria área de gestão de pessoas, os quais fazem as políticas de diversidade sexual (Santos *et al.*, 2017), como exemplificado pela fala da entrevistada E3: “Esse preconceito enraizado acho que é o mais difícil, não adianta você ter esse monte de política de inclusão dentro das empresas se você tem profissionais mente fechada e extremamente preconceituosa. Isso nós temos dentro do próprio RH, o próprio RH que trabalha e que faz essa parte de política de diversidade sexual é preconceituoso, então assim, temos muito o que caminhar com isso sabe? Eu acho que é essa questão de quebrar esse preconceito enraizado. É por isso que eu falo que todo mundo chega na semana da diversidade, todo mundo coloca lá o emblema da empresa com arco-íris aí fica lindo, verdadeiro Pink Money, mas ninguém compra briga de ninguém” (E3, mulher, lésbica).

Nesta fala a entrevistada E3 nota-se a distância entre as políticas de diversidade e sua efetividade na prática, o posicionamento em favor da diversidade sexual no ambiente de trabalho tem se mostrado um ponto positivo para as organizações, considerando que o mercado está cada vez mais competitivo e as empresas precisam se posicionar. Este fato tem intensificado a necessidade de efetivas práticas inclusivas orientadas, em sua maioria, pela Gestão Estratégica de Pessoas e/ou pela Gestão da Diversidade (Rohn; Martins; Valuano, 2021).

Ao analisar as falas dos entrevistados, percebeu-se que, ainda que a gestão da diversidade sexual tenha a intenção de minimizar e atenuar diferenças históricas no contexto do trabalho e das organizações no que diz respeito ao grupo de trabalhadores que fazem parte da sigla LGBTQIAPN+, ainda assim, há um tensionamento entre a prática e o discurso.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

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

A cultura organizacional se mostrou grande aliada à falta de práticas inclusivas mais assertivas, reverberando em pontos estratégicos da gestão de pessoas que deveriam auxiliar melhor o processo da inclusão da diversidade sexual. Portanto, buscando a assertividade da inclusão da diversidade sexual no trabalho, o treinamento poderia ser uma boa oportunidade para os gestores compreenderem melhor esta temática e o que os próprios profissionais esperam da empresa. Ouvir os profissionais LGBTQIAPN+ que fazem parte do quadro de funcionário poderia ajudar significativamente nas práticas de inclusão, pois a liberdade para se expressarem no trabalho é um dos motivos para que eles reconheçam a empresa como mais inclusiva.

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

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

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

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

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

Assim, o papel do gestor é gerar mais conhecimento sobre diversidade sexual no trabalho, se mostrando mais favoráveis e se comprometendo com ações inclusivas no cotidiano, não só em datas comemorativas. A gestão da diversidade como valor organizacional e a inclusão de políticas da diversidade foram alguns dos desafios e oportunidades percebidas.

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

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

## REFERÊNCIAS

ALEIXO, Sávio R. et al. Marketing digital e o uso das redes sociais como ferramenta no processo de recrutamento e seleção no setor offshore. **Gestão do conhecimento para a sociedade** v. 9, 2017. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/47420566.pdf> Acesso em: 04 jan. 2022.

ANTUNES, Camila Veloso et al. “Eu tento não me esconder, nunca”: estratégias utilizadas pelos profissionais gays e lésbicas para minimizar os estigmas sexuais nos espaços de trabalho. **Sexualidad, Salud y Sociedad (Rio de Janeiro)**, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sess/a/8nqvDDPLkSV3H8WhsWKTBWg/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 20 dez. 2022.

BAGGIO, M. C. About the relation between transgender people and the organizations: new subjects for studies on organization diversity. **REGE – Revista de Gestão**. v. 24. p. 360-370. 2017. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1809227616306762>. Acesso em: 06 ago. 2022.

BALDIN, N.; MUNHOZ, E. M. B. Snowball (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. **Anais [...]**. In: X Congresso Nacional de Educação - Educere. Curitiba, 2011.

BORTOLETTO, G. E. **LGBTQIA+**: identidade e alteridade na comunidade. São Paulo: USP, 2019. Disponível em: [http://celacc.webhostusp.sti.usp.br/sites/default/files/media/tcc/guilherme\\_engelman\\_bortolotto.pdf](http://celacc.webhostusp.sti.usp.br/sites/default/files/media/tcc/guilherme_engelman_bortolotto.pdf). Acesso em: 04 jan. 2022.

CAPRONI NETO, H. L.; SARAIVA, L. A.; BICALHO, R. Diversidade Sexual nas Organizações: um estudo sobre coming out / sexual diversity in organizations. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. v. 8, n. 1, p. 86-103; 316, 2014. Disponível em: <https://periodicos.uff.br/pca/article/view/11161/7956> Acesso em: 09 set. 2022.

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

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

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

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

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

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

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

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiência de Empresas Brasileiras. **RAE- revista de administração de empresas**, v. 40, n.3, p. 18-25, 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/YqBJ94QnWgPFBrcD7FJHnQj/abstract/?lang=pt> Acesso em: 18 nov. 2021.

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

GARCIA, A.; SOUZA, E. M. Sexualidade e trabalho: estudo sobre a discriminação de homossexuais masculinos no setor bancário. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 6, p. 1353-1377, 2010. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/2390/sexualidade-e-trabalho--estudo-sobre-a-discriminacao-de-homossexuais-masculinos-no-setor-bancario> Acesso em: 06 ago. 2022.

HANASHIRO, D. M. M.; TORRES, C. V. Introdução à Diversidade. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 3, Edição Especial, p. 2-5, 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1954/195415344002.pdf> Acesso em: 19 abr. 2021.

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

<https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=7d506a6c1d2cfadac5ecb124b0b57efc6c8ba44a> Acesso em: 9 ago. 2021.

LIFF, S. Two routes to managing diversity: individual differences or social group characteristics. **Employee Relations**. v. 19, n. 1, p. 11-26. 1997. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01425459710163552/full/html> Acesso em: 19 abr. 2021.

LIMA, L. Lucas, A. Gestão da Diversidade e Gestão de Pessoas: Implicações para a Área de Recursos Humanos. 2012. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/311583948\\_Gestao\\_da\\_Diversidade\\_e\\_Gestao\\_de\\_Pessoas\\_Implicacoes\\_para\\_a\\_Area\\_de\\_Recursos\\_Humanos](https://www.researchgate.net/publication/311583948_Gestao_da_Diversidade_e_Gestao_de_Pessoas_Implicacoes_para_a_Area_de_Recursos_Humanos) Acesso em: 30 jan. 2021.

LORENZO, S. M.; SILVA, N. R. Contratação de Pessoas com Deficiência nas Empresas na Perspectiva dos Profissionais de Recursos Humanos, **Rev. Bras. Ed. Esp.** v. 23, n. 3, p. 345-360, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbee/a/6wFvTLyWvZCC9y9CZDGQpqb/?lang=pt&format=html> Acesso em: 28 ago. 2022.

MACCALI, Nicole et al. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, p. 157-187, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/58kgmyHMQw96QtTVjZJBGQB/abstract/?lang=pt> Acesso em: 20 dez. 2022.

MEENA, K.; VANKA, S. Developing an empirical typology of diversity - oriented human resource management practices. **Journal of Management Development**. v. 36. n. 7. pp. 915-929, 2017. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMD-02-2016-0031/full/html?fullSc=1> Acesso em: 23 mar. 2021.

MOREIRA, G. Por trás do monograma do movimento LGBTQIAPN+. **Revista Temporis[ação]** v. 22, n. 02, p. 20, 28 nov. 2022. Disponível em: <https://www.revista.ueg.br/index.php/temporisacao/article/view/13262> Acesso 14 jul. 2022.

MORETTI-PIRES, Rodrigo Otávio et al. Preconceito contra diversidade sexual e de gênero entre estudantes de Medicina de 1º ao 8º semestre de um curso da Região Sul do Brasil. **Revista Brasileira de Educação Médica**, v. 43, p. 557-567, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbem/a/dn39DWyg4kQkVJVrYWpCn6K/?lang=pt> Acesso em: 30 dez. 2022.

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

PALAZZI, A.; SCHMIDT, B.; PICCININI, C. A. Entrevistas online: potencialidades e desafios para coleta de dados no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Família, Ciclos de Vida e Saúde no Contexto Social**, v. 8, n. 4, p. 960-966, 2020. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4979/497966365017/497966365017.pdf> Acesso em: 10 out. 2022.

PATIAS, Naiana Dapieve; HOHENDORFF, Jean Von. Critérios de qualidade para artigos de pesquisa qualitativa. **Psicologia em estudo**, v. 24, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pe/a/BVGWD9hCCyJrSRKrsp6XfJm/abstract/?lang=pt> Acesso em: 10 out. 2022.

PETTIGREW, Andrew M. Longitudinal field research on change: Theory and practice. **Organization science**, v. 1, n. 3, p. 267-292, 1990. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2635006> Acesso em: 30 dez. 2022.

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

RODRIGUES, C. M. L.; CHAGAS, P. C.; CORRÊA, C. R. Pesquisa mediada pela internet: possibilidades de aplicação de entrevista online nas ciências da gestão. **Negócios em Projeção**, v. 6, n. 2, p. 69-77, 2015. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/pWgZYv9FQT7xprdrR7ZXbFsS/abstract/?lang=pt> Acesso em: 18 nov. 2021.

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

ROSSONI, Luciano et al. Cooperação, estratificação e perfil da pesquisa em estratégia no Brasil. **RECADM**, v. 9, n. 2, p. 181-197, 2010. Disponível em: <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/720> Acesso em: 20 dez. 2022.

SANTOS, C. M. M. *et al.* Gays e Lésbicas: Enfrentando as Barreiras Visíveis e Invisíveis no Trabalho, **XLI Encontro da ANPAD** 2017. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/320596559\\_Gays\\_e\\_Lesbicas\\_Enfrentando\\_as\\_Barreiras\\_Visiveis\\_e\\_Invisiveis\\_no\\_Trabalho](https://www.researchgate.net/publication/320596559_Gays_e_Lesbicas_Enfrentando_as_Barreiras_Visiveis_e_Invisiveis_no_Trabalho) Acesso em: 16 out. 2022.

THOMAS, D. A.; ELY, R. J. Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. **Harvard business review**, v. 74, n. 5, p. 79-90, 1996.

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

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

---

Recebido em/Received: 06/07/2023 | Aprovado em/Approved: 22/12/2023

---