

DA FÁBRICA AO CORPORATIVO: OS DESAFIOS QUE PERMEIAM AS EXPERIÊNCIAS PROFISSIONAIS DE INDIVÍDUOS LGBTQIAP+

Cristiana Batista Carnevalli Siqueira¹

Carolina Maria Mota-Santos²

Antonio Carvalho Neto³

Manoel Bastos Gomes Neto⁴

Resumo: Este estudo analisa os desafios que permeiam a experiência profissional de indivíduos LGBTQIAP+ que atuam no ambiente fabril e corporativo de uma grande organização que tem um amplo programa empresarial de diversidade. Através de uma abordagem qualitativa, com 15 entrevistas semiestruturadas, os achados apontam os desafios na implementação deste programa. Além disso, quando comparados os impactos do programa no ambiente fabril e corporativo, os resultados exibem diferenças na abertura que este grupo tem para falar sobre sua orientação sexual, nos impactos e oportunidades de carreira, nas experiências de discriminação e na avaliação de sua representatividade na organização.

Palavras-chave: LGBTQIAP+; Programa de Diversidade; Gênero.

Abstract: This study analyzes the challenges that permeate the professional experience of LGBTQIAP+ individuals who work both in the factory and the headquarters of a corporation that has a broad diversity program. Through a qualitative approach with 15 semi-structured interviews the findings highlight the challenges in implementing this program. Furthermore, when comparing the impacts of the program in the factory and the headquarters, the results show differences in the openness that this group has to talk about their sexual orientation, in the impacts and career opportunities, in experiences of discrimination and in the evaluation of their representation in the organization.

Keywords: LGBTQIAP+; Diversity Program; Gender.



Este trabalho está licenciado com uma Licença Creative Commons - Atribuição- NãoComercial 4.0 Internacional.

1 Mestre em Administração - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais; E-mail: cristiana.siqueira@belgobekaert.com.br; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1357-2748>.

2 Doutora em Administração - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais; Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais; E-mail: cmmotasantos@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8830-8170>.

3 Doutor em Administração - Universidade Federal de Minas Gerais; Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais; E-mail: carvalhoneto@pucminas.br; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5439-2845>.

4 Doutorando em Administração - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais; E-mail: neto26bastos@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4400-5877>.

Introdução

Embora a temática sobre diversidade tenha ocupado um lugar central na sociedade contemporânea e as chamadas minorias tenham adquiridos novas possibilidades de exposições de suas reivindicações e reconhecimento na sociedade, no Estado e nas organizações (SIQUEIRA et al., 2022; CARRIERI et al., 2014; CAVALEIRO; VIANNA, 2012), situações de exclusão, discriminação e preconceito contra pessoas que não atendem os padrões heteronormativos ainda persistem (SUÁREZ et al., 2022; BATES; THOMAS; TIMMING, 2021; CAPRONI NETO et al., 2014; IRIGARAY, 2008).

Isto ocorre devido ao conjunto de valores e/ou práticas sociais que estabelecem a heterossexualidade como a única possibilidade natural e legítima das relações (ETHOS, 2013), as quais refletem diretamente na normatização dos modos de ser e agir, dos desejos corporais e da sexualidade dos indivíduos (PRIOLA et al., 2014; SOUZA; PEREIRA, 2013). Neste encadeamento, o heterossexismo atua como um mecanismo de poder, onde qualquer forma não heterossexual é negada e estigmatizada (SOUZA; SILVA; CARRIERI, 2012).

Ao olhar para as organizações, a vigilância pela heterossexualidade também é incorporada às práticas e políticas institucionais (RESNICK; GALUPO, 2019), prejudicando os grupos sexuais minoritários e perpetuando as diferenças de poder entre os heterossexuais e outros grupos sexuais (HEREK, 2007). Os indivíduos LGBTQIAP+ (lésbicas, gays, bissexuais, transexuais/transgêneros/travestis, *queer*, intersexuais, assexuais e pansexuais) são avaliados pelas percepções sociais a partir de um desvio de conduta moral, comprometendo diretamente suas trajetórias profissionais e suas carreiras (NASCIMENTO; CARVALHO; SILVA, 2021; CARVALHO et al., 2018; IRIGARAY; FREITAS, 2011).

Além dessas vivências negativas, o simples fato de ser identificado como LGBTQIAP+ ou não atender os padrões heteronormativos no ambiente organizacional pode comprometer o encareiramento, reduzir oportunidades ou estabelecer uma ruptura direta com o emprego (BATES et al., 2021; CAPRONI NETO; SARAIVA, 2018; CAPRONI NETO et al., 2014; IRIGARAY, 2008; SIQUEIRA et al., 2022).

Diante desta persistente desigualdade e discriminação nos contextos organizacionais, faz-se necessário o desenvolvimento de políticas e práticas formais de apoio aos indivíduos LGBTQIAP+, sinalizando os tipos de comportamentos que são aceitáveis e esperados por todos no ambiente de

trabalho (WEBSTER et al., 2018). A gestão da diversidade e os programas de diversidades desenvolvem e estabelecem políticas e práticas formais dirigidos aos empregados LGBTQIAP+, que vão desde a oferta de benefícios até a criação de grupos de afinidades e aliados à conscientização dos gestores, equipes e colegas empregados (SANTOS; BENEVIDES, 2019). Cabe ressaltar que, para empregados não LGBTQIAP+, os programas de diversidades também sinalizam que os colegas de trabalho LGBTQIAP+ devem ser tratados de maneira acolhedora, inclusiva e não discriminatória (WEBSTER et al., 2018).

No entanto, a mera existência dessas políticas e práticas não refletem necessariamente no comportamento dos empregados e/ou na redução das experiências de discriminação. Diversos autores citam algumas variáveis que impactam nos resultados dos programas de diversidade, tais como: a baixa consistência na implementação das políticas podem ser interpretadas como promessas vazias, ou seja, o que está escrito não é praticado na organização; o nível de qualidade e o tipo de relacionamento estabelecido entre gestores e empregados (BARAK, 2016; NISHII; MAYER, 2009); a demografia organizacional e o nível de representatividade de indivíduos LGBTQIAP+ dentro da organização e em posições estratégicas (CECH; ROTHWELL, 2020); as relações presentes no suporte recebido pelos trabalhadores (WEBSTER et al., 2018), entre outras.

Dado que os sujeitos LGBTQIAP+ que não atendem aos padrões estabelecidos pela heteronormatividade e que reconhecem a diferença como parte das relações sociais vivenciam situações conflitantes e práticas discriminatórias no ambiente de trabalho (ANTUNES et al., 2021; CARRIERI et al., 2013; IRIGARAY et al., 2010; SIQUEIRA et al., 2022) e considerando que os programas de diversidade consistem em um processo de melhoria contínua que buscam adaptar-se às mudanças internas e externas das organizações (HENDERSON, 2014) e que estes programas sofrem interferência de diversas variáveis organizacionais e sociais (CECH; ROTHWELL, 2020; WEBSTER et al., 2018; BARAK, 2016), o presente estudo tem como objetivo analisar os desafios que permeiam a experiência profissional de indivíduos LGBTQIAP+ que atuam no ambiente fabril e corporativo de uma grande organização a partir de um amplo programa de diversidade.

Por fim, este trabalho se justifica inicialmente pela sua originalidade. Uma busca realizada nas bases de dados Spell, Scielo e no acervo da ANPAD aponta a ausência de estudos que comparam os resultados de implementação de um programa de diversidade no ambiente corporativo e fabril. Em segundo lugar

cabe enfatizar suas contribuições práticas, ao promover reflexões e discutir sobre o processo de implementação de um programa de diversidade e as experiências vivenciadas por indivíduos LGBTQIAP+ de diferentes setores organizacionais, diferentes sexualidades e posições hierárquicas.

1 LGBTQIAP+ nas organizações e os programas de diversidade

Os indivíduos LGBTQIAP+, historicamente excluídos e/ou controlados, passaram a ser alvo do interesse das organizações, uma vez que se mostraram potenciais consumidores e empregados com altos perfis desejáveis (CARRIERI et al., 2014). Neste novo quadro, os gestores se deparam com o desafio de gerir uma equipe diversa, compreender a dinâmica existente no ambiente de trabalho e minimizar os preconceitos manifestados (BARAK, 2016). Assim, eles assumem o papel de legitimar políticas e práticas existentes e garantir que todos os empregados sejam tratados com justiça, além de dar legitimação aos esforços feitos pela gestão da diversidade (WANGOMBE et al., 2013).

Diante deste contexto, Cech e Rothwell (2020) propõem três dimensões que refletem as experiências dos indivíduos LGBTQIAP+ no local de trabalho. A primeira dimensão diz do tratamento percebido pelos empregados, ou seja, quando é percebido algum tratamento diferenciado dos seus gestores, seja no âmbito do respeito, apoio, alocação de recursos ou avaliações do seu desempenho. A segunda dimensão refere-se à justiça no local de trabalho, que, quando não percebida pelos sujeitos LGBTQIAP+ como tal, leva à probabilidade de que eles sintam que há favoritismo por parte dos gestores, levando-os a não acreditar nos procedimentos de promoção meritocráticos. Por fim, a terceira e última dimensão diz respeito à satisfação no trabalho, já que o indivíduo LGBTQIAP+ pode se sentir menos integrado e satisfeito com o seu trabalho.

À vista dessas dimensões, os estudos mostram que os programas de diversidades contribuem para a melhora da dinâmica organizacional dos indivíduos LGBTQIAP+, auxiliando no processo de identificação e revelação, diminuindo as experiências de discriminação e melhorando as experiências vividas (HOSSAIN et al., 2020; LLOREN; PARINI, 2017). Alves e Galeão-Silva (2004) reportam que o crescente movimento das empresas brasileiras para implementar programas de gestão da diversidade se dá a partir dos movimentos sociais de antidiscriminação e de responsabilidade social estabelecidos pelas próprias empresas.

Santos e Benevides (2019) acreditam que tais políticas são desenhadas com o objetivo de obter um ambiente mais produtivo entre os empregados e mais rentável para a organização. O desenvolvimento e a adoção de normas organizacionais em um primeiro momento podem não refletir a realidade da empresa e sim aonde ela quer chegar (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004). Nesta lógica, Ferdman (2014) destaca que as políticas de apoio ao público LGBTQIAP+ devem ser entendidas por toda a comunidade organizacional como um valor estratégico de longo prazo, o qual deve integrar a promoção da diversidade aos objetivos organizacionais.

Além disso, a literatura ressalta como toda a comunidade organizacional tem um papel na qualidade das políticas de apoio e dos programas de diversidades. Por exemplo, Ng e Sears (2012) reconhecem o papel do CEO como crucial para que a gestão da diversidade aconteça, seja na priorização das ações estratégicas como também na mobilização dos principais atores organizacionais. Santos e Benevides (2019) e Jabbour et al. (2011) reconhecem que a área de recursos humanos assume papel fundamental nas ações e políticas, refletindo nas atitudes em relação à diversidade por meio do aumento da aceitação e apreciação das diferenças.

Assim, quando bem desenvolvidos, os programas de diversidade propiciam a inclusão de pessoas diversas e permitem o reconhecimento e a compreensão das diferenças e semelhanças entre indivíduos, além de influenciar nos possíveis benefícios organizacionais, tais como: i) melhoria no processo de tomada de decisões e soluções de problemas ii) aumento do sentimento de representatividade da comunidade interna e externa; iii) retenção das minorias qualificadas e diversificação de portfólio; iv) melhoria no posicionamento estratégico, participação no mercado, imagem da empresa e nos resultados contábeis (COSTA; PINHO NETO, 2015).

Contudo, quando se volta o olhar sobre as políticas de diversidade de gênero nas empresas nacionais, pode-se dizer que estas ainda são escassas na maioria das organizações, ou apresentam forte incongruência entre discurso e prática (CAPRONI NETO; FONSECA, 2014; FARINHA, 2018). As empresas tendem a entender as políticas de diversidades como uma forma de obter legitimidade na sociedade e no mercado, estabelecendo a preocupação social e o bem-estar organizacional como segundo plano (CAPRONI NETO; FONSECA, 2014; FARINHA, 2018). Além disso, Saraiva e Irigaray (2009) chamam a atenção para que as políticas e práticas não tratem apenas da imagem da empresa perante o mercado.

Por fim, alguns estudos registram que os programas de diversidade não devem ser pensados como um programa de soluções prontas para a resolução

de discriminação ou preconceito (FLEURY, 2000). Os gestores devem compreender as políticas e programas de diversidade como um processo de melhoria contínua que busca adaptar-se às mudanças, tentando garantir a sustentabilidade organizacional e acompanhar o poder de influência da diversidade em todos os grupos e partes interessadas (HENDERSON, 2014).

2 Método

O presente estudo utilizou de abordagem qualitativa, com entrevista semiestruturada. O método escolhido foi o estudo de caso, por se tratar de uma investigação de um fenômeno atual em uma situação real com base em uma investigação empírica abrangente (YIN, 2015). A pesquisa foi realizada em uma organização multinacional brasileira, fundada há mais de um século, com 35 mil empregados, que possui um programa de diversidade liderado por um homem trans. A organização conta com 10 unidades operacionais nas regiões Norte, Sudeste e Centro-Oeste e 20 centros de distribuição em todas as regiões do país.

Participaram deste estudo quinze pessoas, subdivididos em três grupos: i) gestores; ii) pessoas LGBTQIAP+, e iii) equipe de Recursos Humanos. Cabe ressaltar que um(a) entrevistado(a) pode pertencer a mais de um grupo, por exemplo: ele pode ser um gestor do RH e LGBTQIAP+. As entrevistas ocorreram por meio eletrônico, por chamada de vídeo. O primeiro contato se deu por intermédio de um e-mail formal com a carta de apresentação da pesquisa, enviado pelo ocupante da cadeira de diversidade na organização, que solicitou apoio e incentivou a participação de todos. Posteriormente, foi enviado um e-mail para cada um dos participantes indicados. Cabe ressaltar que dentre os quinze empregados, onze se declararam LGBTQIAP+.

Foram criados três tipos de roteiros, utilizados de maneira simultânea, dependendo das características apresentadas por cada entrevistado. Inicialmente foram realizadas questões relacionadas a aspectos sociodemográficos, tais como sexo, orientação sexual, idade, estado civil, filhos, formação acadêmica, cargo e tempo de empresa. Em seguida foram realizadas as perguntas comuns entre eles, sobre o programa de diversidade, políticas de diversidade e papel dos gestores. E por fim, os questionamentos específicos destinados a cada um dos públicos.

A codificação dos participantes seguiu a seguinte lógica: primeiramente, iniciou-se a caracterização com a letra que representa a orientação sexual do entrevistado, em que o heterossexual inicia com a letra “H” em negrito,

seguida de uma numeração para diferenciar os entrevistados. A letra em negrito na sigla LGBT corresponde à orientação sexual, seguida de um número. Os participantes que atuam na área corporativa foram identificados com a letra “C” depois do número; os que atuam na área fabril, foram identificados com um F; os da área de recursos humanos foram identificados com a sigla RH em negrito “RH”. E os gestores foram identificados com a letra é “G” em negrito e sublinhada. O Quadro 1 apresenta a caracterização de cada participante:

Quadro 1: Caracterização dos participantes

Nome	Idade	Sexo	Orientação sexual	Estado Civil	Cargo	Setor	Tempo de atuação
H1- <u>G</u>	38	Feminino	Heterossexual	Casado	Gerente	Corporativo	4 anos e 6 meses
H2- <u>G</u>	46	Feminino	Heterossexual	Casado	Gerente	Corporativo	3 anos
H3- <u>G</u>	35	Feminino	Heterossexual	Solteiro	Gerente	Corporativo	5 anos
H4- <u>G</u> -RH	29	Feminino	Heterossexual	Solteiro	Gerente	Corporativo	4 anos
LGBT1- C	24	Feminino	Bissexual	Solteiro	Operador	Fábrica	3 anos
LGBT2- F	27	Feminino	Bissexual	Solteiro	Trainee	Fábrica	2 anos e 6 meses
LGBT3- F	30	Feminino	Bissexual	Solteiro	Analista	Corporativo	6 anos
LGBT4- F	24	Masculino	Gay	Solteiro	Operador	Fábrica	5 anos
LGBT5- RH	24	Masculino	Gay	Solteiro	Estagiário	Corporativo	6 meses
LGBT6- RH	24	Masculino	Gay	Solteiro	Analista	Corporativo	5 anos
LGBT7- RH	24	Masculino	Gay	Solteiro	Analista	Fábrica	5 anos
LGBT8- G -RH	34	Masculino	Gay	Solteiro	Diretor	Corporativo	5 anos
LGBT9- C	28	Masculino	Gay	Solteiro	Analista	Corporativo	6 meses
LGBT10- C	25	Feminino	Lésbica	Solteiro	Analista	Corporativo	1 ano
LGBT11- RH	24	Masculino	Transexual	Solteiro	Analista	Corporativo	3 anos

Com auxílio do Atlas.ti, a análise de dado ocorreu por meio da análise de conteúdo de Bardin (2011) em três fases: i) pré-análise: fase da organização e sistematização das ideias iniciais, onde os documentos foram selecionados e pré-analisados, as hipóteses foram formuladas e os indicadores foram criados; ii) exploração do material: codificação ou enumeração das informações, aplicando de maneira sistemática nas decisões tomadas; iii) tratamento dos resultados: afim de validá-los. A partir da leitura mais aprofundada das entrevistas, retornando ao conteúdo sempre que necessário, foram codificadas as informações, considerando recortes dos textos em unidades de registros, onde os resultados foram agrupados tematicamente em quatro categorias.

3 Apresentação dos resultados

Os resultados interpretam e exibem a percepção dos indivíduos LGBTQIAP+, dos gestores e dos profissionais de RH da organização. Foram encontradas quatro categorias. A primeira categoria trata da abertura percebida pelo indivíduo para falar sobre sua orientação sexual no ambiente do trabalho, abordando a influência do meio onde atua. A segunda categoria mostra aspectos relacionados à orientação sexual e carreira para os indivíduos LGBTQIAP+ na organização. A terceira categoria ressalta as questões ligadas ao preconceito e humor nas organizações e como é sentido pelos indivíduos. Por fim, a quarta categoria traz uma análise sobre a representatividade na organização, avaliando as percepções dos envolvidos e como os mesmos se sentem representados.

Falar ou não falar sobre orientação sexual na empresa?

Embora o Programa de Diversidade seja conhecido por todos os empregados da organização por meio dos treinamentos, palestras e plano de comunicação, os entrevistados relatam diferenças em relação ao nível de abertura para falar sobre a sexualidade no ambiente organizacional. O ambiente corporativo é percebido pelas pessoas LGBTQIAP+ por possibilitar uma maior liberdade para falar sobre sexualidade, como relata a **LGBT-3F**:

“Aqui no escritório central, pra mim, é supertranquilo. Eu já fui na parada gay com gente da empresa. A gente conversa tranquilamente, eu falo que tenho uma namorada, que moro com minha namorada. (...) Não tenho nenhum constrangimento. Já quando eu estava na filial, não era assim. Enquanto eu trabalhei na filial, por exemplo, eu nunca falei abertamente da minha sexualidade. E eu já passei por situações de constrangimento.” (**LGBT-3F**)

Os entrevistados LGBTQIAP+ admitem que o ambiente corporativo é mais favorável não somente para falar sobre sexualidade, mas para assumi-la e exibir suas identidades. Entendem que nesse ambiente as conversas acontecem de maneira mais fluida e sem constrangimentos, como destaca o **LGBT-4F**: “Então, hoje em dia é um ambiente propício sim. Tanto é que nessas palestras que a gente aplicou (...) caberia só 50 pessoas dentro do centro, foram 200 pessoas. A gente vê que as pessoas estão agora interessadas em discutir diversidade.”

Embora os entrevistados apontem os avanços do programa de diversidade, eles também reconhecem algumas fragilidades, principalmente no ambiente fabril: “é tranquilo falar sobre a sua orientação, isso é muito discutido. O legal, um exemplo, isso é muito dito em fábrica, antigamente a gente não dizia sabe,

mas a gente tem problemas estruturais ainda” (LGBT-6-RH). A LGBT-10C corrobora afirmando que “eu, por exemplo, estou falando bastante sobre sexualidade ali dentro. Mas a gente não pode elitizar muito também esse tema. Eu acho que estou no escritório e não posso falar pela organização como um todo”.

Os entrevistados reforçam que o ambiente fabril ainda é um espaço desconfortável para falar sobre os aspectos de orientação sexual. As pessoas LGBTQIAP+ que fazem parte do grupo de diversidade conseguem abordar o tema de maneira mais genérica, por meios de acontecimentos externos ao ambiente de trabalho, utilizando assuntos de conhecimento público. No entanto, em relação aos aspectos pessoais, por exemplo assumir sua orientação sexual no ambiente fabril, os participantes sentem que o ambiente não é propício. O LGBT 2 F afirma que “no ambiente fabril isso ainda é um tabu. Tem algumas pessoas que eu sei, são um pouco mais extremistas e eu não consigo falar, mas a gente consegue levar a discussão. A gente só não consegue falar pessoalmente”.

Para algumas pessoas, falar sobre orientação sexual ou se assumir perante os colegas de trabalho está diretamente ligado à possibilidade de sofrer algum tipo de punição. Assim, elas preferem por vezes se ocultar a passar por qualquer tipo de constrangimento no local de trabalho: “[...] Exatamente porque você tem um certo medo de sofrer algum tipo de retaliação, as pessoas te tratam de forma diferente” (LGBT-2F). Em consonância, o LGBT-1C salienta que “Mas eu também conheci muitas pessoas que eu vejo que ficam mais recolhidas, né, por conta de medo de uma punição e tal”.

Outro aspecto constatado é a falta de disponibilidade de escuta por parte dos empregados fabris para temas que ainda são delicados de serem discutidos no ambiente organizacional. A participação nas ações de diversidade passa por uma obrigatoriedade e não necessariamente por interesse em conhecer mais sobre o tema. Ou seja, o empregado é obrigado pelo seu gestor a estar presente nas palestras e demais ações do grupo de diversidade. Desta forma, nota-se que, embora a implementação do Programa de Diversidade tenha surgido de um movimento de baixo para cima, a alta gestão passou a ser responsável pelas ações de diversidade na organização, ocorrendo assim de cima para baixo, buscando garantir a participação de toda a equipe nas ações propostas, o empregado acreditando ou não no Programa. Neste sentido, a falta de interesse e baixa abertura de alguns empregados acabam impactando na possibilidade de o indivíduo LGBTQIAP+ discutir abertamente sobre sua sexualidade:

“Então, a gente consegue falar do tema, levar um conhecimento, mas falar pessoalmente da minha experiência no ambiente fabril

ainda não sinto essa liberdade [...] porque, apesar de ser um tema que a gente consegue falar, a gente sabe que as pessoas nem sempre são dispostas a ouvir. O que elas ouvem são obrigadas só porque são incentivadas pelo gestor a estarem ali participando, mas por livre espontânea vontade, às vezes elas preferiam não estar” (LGBT-2F).

Nesta categoria, observa-se que a visão dos LGBTQIAP+ a respeito da abertura para se falar sobre sexualidade depende do ambiente organizacional no qual estão inseridos. Os gestores destacam uma maior abertura para falar sobre sua sexualidade e compartilhar suas experiências no ambiente organizacional. Por outro lado, os indivíduos que atuam no ambiente fabril expõem maiores objeções para relatarem suas sexualidades e viver suas identidades. Assim, a organização não pode ser avaliada como um ambiente único e homogêneo quando se trata da implantação do programa de diversidade.

Sou LGBTQIAP+: como isso impacta na minha carreira?

Mesmo com o programa de diversidade amplamente desenvolvido, os empregados relatam dificuldade em mensurar o impacto da orientação sexual em sua carreira e relatam algumas estratégias adotadas que possibilitam o encareiramento na organização. Os empregados que atuam em posições administrativas apontam como estratégia a adoção de comportamentos conforme os padrões heteronormativos para que possam alcançar *status* e posições hierárquicas na organização, como destaca o **LGBT-8G-RH**:

Na minha carreira inteira, a impossibilidade de crescer eu acho difícil, assim, mas de novo, eu acho que o fato de não ser muito afeminado, o fato de não ser é, de ter comportamentos heterossexuais isso que me coloca num patamar fácil para organização assim... (...) falar que tá contratando gay, sendo que ele tem comportamentos... eu lembro quando eu tava conversando com o conselho [...] a empresa é tão quadrada que até os gays são quadrados, já estão casados há 15 anos, têm filho... e assim são os comentários (**LGBT-8G-RH**).

Os entrevistados LGBTQIAP+ da gerencia também ressaltam a necessidade de apresentar maiores entregas que seus colegas heterossexuais. O entrevistado **LGBT-7RH**, inicialmente afirma que sua orientação sexual não impacta na sua carreira, porém ele utiliza da prerrogativa de ser sempre mais eficiente para se destacar entre os demais, para que seja reconhecido e elogiado: “(...) como homem gay, sempre senti que eu precisava fazer 110% das coisas, porque se eu fizesse 100 não ia ser suficiente. Então eu sempre tive vários elogios que minhas entregas eram muito boas”.

Em se tratando de um ambiente fabril, majoritariamente masculino, o preconceito em relação à orientação sexual pode sobrepor-se à competência do indivíduo, impedindo até mesmo que haja qualquer tipo de contato, como relata o **LGBT-4F** “*Eu sou o operador (...) mais jovem, com 20 anos. (...) E ainda me assumi LGBT. (...) Aí falaram que não iriam mais treinar comigo porque estavam com medo de eu dar em cima dessa pessoa lá dentro*”. Além disso, os entrevistados ressaltam que assumir a orientação sexual no ambiente de trabalho pode gerar desgastes para os indivíduos: “*Eu acho que tem pessoas que não podem e não querem se assumir*” (**LGBT-1C**).

Nesta categoria, nota-se algumas estratégias que os entrevistados utilizam para que sua orientação sexual não impacte na sua carreira. Os empregados da gerencia assumem duas estratégias: seguir padrões heteronormativos que legitimam a sua competência como indivíduo na organização e/ou se esforçar além do habitual para ser reconhecido e aceito. Os indivíduos do ambiente fabril realçam a possibilidade de esconder sua sexualidade ou assumir a sua sexualidade na organização e seus impactos nas relações com seus pares.

Humor, um preconceito velado!

○ ambiente corporativo é considerado pelos participantes como um local de trabalho com menos preconceito e com menos piadas, propiciando ao LGBTQIAP+ a possibilidade de ser quem ele é na organização: “*A gente tem as unidades industriais, a gente tem as filiais (que são as distribuidoras comerciais) e a gente tem aqui o escritório central. Aqui no escritório central, pra mim, é supertranquilo.*” (**LGBT-3F**). Em seu relato a entrevistada demonstra que quando estava na filial ela ocultava sua orientação sexual, e quando foi para o corporativo conseguiu se assumir por encontrar abertura no ambiente.

Mesmo em situações desagradáveis, o **LGBT-5RH**, que atua no ambiente corporativo, declara que evita confrontar diretamente as pessoas que provocam as piadas, mas acredita que o comportamento que assume diante do acontecido deixa claro ao emissor da piada que não gostou do comentário:

*Eu tava no banheiro escovando meus dentes. Aí uma piada assim infame e, assim, eu acho que a pessoa nem pensa para fazer, mas a gente tava lá pra escovar o dente e a água tava fraca, aí a piada foi: a gente tem que controlar pressão porque tem gente aqui que gosta de coisa com muito mais pressão. Sabe naquele tonzinho de... ah eu olhei no espelho assim escovando meu dente, todo pimposo, todo afeminado, assim, guardei as minhas coisinhas e sai todo cintilante e saltitante do banheiro. Assim, para deixar bem claro eu não falei nada, mas todas as ações deixaram bem claro (**LGBT5-RH**).*

No ambiente fabril as piadas ocorrem de maneiras menos veladas e mais diretas, com comentários carregados de preconceito. Os rótulos e julgamentos acontecem de maneira deliberada, independentemente se a pessoa está ou não no ambiente: “*Eu escuto muita piada no meio fabril, principalmente dos meus gestores, sobre essa questão de gay, questões de lésbica, tipo as pessoas julgando pela aparência: ‘aquele ali afeminado, aquele ali...’*” (LGBT-2F). A LGBT-4F relata que já escutou comentários relacionados ao uso dos banheiros e vestiários da organização “*comentaram assim ‘aí, então vai ter que ter um vestiário só pra gays, então porque como que eles vão me ver trocando dentro do vestiário’, ‘ah vai dar em cima de mim’, e não sei o que lá*”.

Apenas dois entrevistados alegam não terem vivenciado ou presenciado situações que envolviam piadas no ambiente de trabalho. “*Não, nunca percebi, (...) eu não vivi isso, eu não quero que ninguém passe por isso, mas nunca presenciei*” (LGBT6-RH). A LGBT-10C afirma que nunca vivenciou, mas reconhece que o ambiente da operação é mais propício a situações de preconceito:

“Ninguém nunca chegou e falou nada pra mim de maneira alguma. Mas, assim, é comigo, acho que meu estereótipo também ajuda, né? Porque eu não sou uma mulher masculinizada, por exemplo, então dificultaria muito mais no ambiente de trabalho e eu também não estou nas operações, né? Na operação com certeza tem muito disso”. (LGBT-10C).

A temática sobre preconceito e humor apareceu com frequência na fala dos entrevistados durante as entrevistas, embora os participantes relatem que as piadas acontecem tanto no ambiente corporativo quanto no operacional, embora existam algumas diferenças. No ambiente corporativo, local mais propício para assumir a sexualidade, o preconceito aparece na maioria das vezes de forma velada, produzindo incômodo. Em contrapartida, no ambiente fabril, os padrões masculinos se fazem presentes e o preconceito revestido de humor aparece com mais frequência e de forma mais exposta.

LGBTQIAP+ e representatividade: Existe diversidade na gestão?

No que se refere à representatividade organizacional, os entrevistados da administração afirmam que enxergam a possibilidade de ascender profissionalmente quando se tem um LGBTQIAP+ em cargo de gestão na empresa: “*(...) A gente tem hoje um diretor de RH [...] que é um super exemplo pra mim e inspiração [...] o que nos inspira a pensar que a gente pode chegar lá e crescer cada vez mais. Então eu me sinto sim representado aqui dentro*” (LGBT-7RH). O LGBT-6RH corrobora ao declarar que: “*me sinto representado sim, (...) mais de três no RH são assim, são pessoas fodas e pelo amor de Deus, eu*

preciso chegar próximo a eles. Estou estudando pra isso, são pessoas que me inspiram e me representam bastante.”

Na posição como diretor de RH, o mesmo acredita que há representatividade por meio dos benefícios e valores existentes na organização. Além disso, em sua fala ele exalta a importância de ser um homem gay no cargo de alta gestão, onde visa construir um canal aberto para falar sobre sua sexualidade e lutando para que outros LGBTQIAP+ se sintam representados:

“(…) Eu acho que ajuda muito você ter uma liderança LGBT assumida. Então, assim, quando eu rodo na fábrica eu faço questão de falar do meu marido, de falar da minha rotina, de falar que a gente está olhando a barriga de aluguel. As pessoas precisam perceber que isso é normal e que sim, existem pessoas, e que não é o cara lá do Zé da esquina que você não conhece, é uma pessoa que tá trabalhando com você.” (LGBT-8G-RH).

Contudo, os entrevistados do ambiente fabril afirmam que ainda falta um longo caminho a ser percorrido pela organização para que se sintam representados. O participante transexual destaca que a questão da ausência de representatividade se dá desde o processo seletivo, onde apresenta dúvidas se seria selecionado ao perceber que não se encaixava nos padrões heteronormativos da organização. O **LGBT-10C** aponta a falta de representatividade e destaca que a organização ainda fortalece o padrão de comportamento heteronormativo: *“ainda falta muito. Acho que só tem mais duas lésbicas na empresa que eu conheço, por exemplo. Ainda falta muito, a gente tá só no comecinho dessa jornada”*.

O **LGBT-4F** reforça a ausência de representatividade: *“(…) eu não vejo. [...] a maioria das pessoas lá ainda são da parte tradicional. São heteros, é o famoso tradicional, hétero, branco, de família rica, enfim. Não, então não me vejo representado ainda, não”*. A entrevistada **LGBT-2F** complementa:

“Não, não me sinto. Eu acho que eu gostaria de ver pessoas iguais a mim na liderança, saber que essas pessoas elas também têm espaço nas decisões importantes, que elas não são só uma massa de manobra. [...] que elas também têm voz e tomam decisões dentro da empresa. Então, acho que ver pessoas iguais a mim na liderança alta faria uma diferença muito grande.” (LGBT-2F).

Assim, nota-se que o tema da representatividade apresenta avaliações distintas entre os empregados administrativos e empregados de fábrica. Os entrevistados que atuam em setores administrativos percebem uma maior representatividade, enxergam oportunidades de crescimento na organização e acreditam que ações desenvolvidas pelo Programa de Diversidade atuam

positivamente na carreira de pessoas LGBTQIAP+. Em contrapartida, os entrevistados do ambiente fabril não avaliam a representatividade da mesma forma e apontam ausência de pessoas LGBTQIAP+ em altos cargos da gestão, que ainda é composta majoritariamente por um padrão heteronormativo.

4 Discussão dos resultados

O estudo de Irigaray e Freitas (2011) aponta três situações que podem proporcionar conforto no ambiente de trabalho para indivíduos LGBTQIAP+ exibirem suas identidades: a) quando a empresa implementa efetivamente a política de respeito à diversidade; b) quando há abertura às diferenças pelos colegas de trabalho, não havendo comentários ou piadas; c) e quando há representatividade na organização, ou seja, pessoas ou gestores que compartilham da mesma orientação sexual. A análise das entrevistas permitiu compreender como o Programa de Diversidade e as situações citadas na literatura se desenham de forma diferente no ambiente corporativo e no ambiente fabril.

Os relatos evidenciam desafios na implementação do programa e nas políticas de diversidade, visto que mesmo com as ações já desenvolvidas, as experiências de falar sobre sexualidade e mostrar suas identidades não acontecem de forma tranquila para todos os empregados. Ferreira (2007) discorre que a revelação da orientação sexual no trabalho tende a acontecer quando o indivíduo identifica que a organização possui um ambiente de respeito e que sua sexualidade não impactará nos relacionamentos e na sua carreira profissional, contexto que não é percebido por muitos empregados na pesquisa. Como afirmam Antunes et al. (2021), as estratégias de encobrimento e acobertamento das identidades não são homogêneas para os indivíduos que visam assumir sua sexualidade no ambiente de trabalho. Ou seja, a depender do contexto, pessoas LGBTQIA+ utilizam diferentes estratégias para minimizar as tensões que a exposição da sua identidade pode causar.

A dificuldade de os participantes falarem abertamente sobre sua sexualidade no ambiente fabril pode ser reflexo da ocupação majoritariamente masculinizada, da cultura hegemônica predominante e dos valores heterocêntricos, os quais resultam em práticas discriminatórias (IRIGARAY et al., 2010; CAPRONI NETO; SARAIVA, 2013). Ainda que esses indivíduos LGBTQIAP+ busquem atender expectativas impostas pela heteronormatividade e esconder sua sexualidade, Magalhães e Saraiva (2018) aduzem que, ao manter a identidade em segredo, os desgastes psicológicos no ambiente de trabalho também podem ser potencializados.

Desta forma, seja de maneira consciente ou não, a crença na superioridade da heterossexualidade reflete na exclusão e nas experiências negativas dos indivíduos não heterossexuais (ANTUNES et al., 2021; CAPRONI NETO; SARAIVA, 2018; IRIGARAY; FREITAS, 2011).

Embora algumas pesquisas apontem que o humor pode ser utilizado como uma estratégia de minimizar o estigma sexual nos espaços de trabalho vivenciado por indivíduos LGBTQIA+ (ANTUNES et al., 2021), neste estudo o humor não foi observado como uma forma de minimizar as tensões existentes no ambiente de trabalho, mas sim avaliado como uma barreira que impacta diretamente na opção de os empregados falarem ou não sobre a sua orientação sexual. A maior existência de piadas no ambiente fabril impacta na possibilidade de o LGBTQIAP+ não assumir sua orientação sexual no ambiente de trabalho. O humor funciona como um dispositivo de controle que coíbe os indivíduos de se identificarem com a sua identidade, por terem medo de serem vítimas de piadas e situações de constrangimento, ao mesmo tempo em que serve para defender eventuais “ameaças” às suas masculinidades (O’CONNOR; FORD; BANOS, 2017). Assim, as piadas “inocentes” ou de “brincadeiras”, servem ao propósito de manter uma cultura organizacional heteronormativa e homofóbica, explicitando qual comportamento é julgado adequado (POMPEU; SOUZA, 2019). Candido e Pessoa (2013) confirmam a necessidade de modificações no ambiente organizacional para trabalhadores LGBTQIAP+, começando pela tentativa de diminuição das piadas e das conversas comuns de empregados e gestores acerca dos que são diferentes dos padrões heterossexuais.

Os resultados também apontam diferenças na forma de como os participantes avaliam o impacto da sexualidade no plano de carreira. Os empregados do ambiente fabril reconhecem de forma mais evidente que a sexualidade gera situações desgastantes por meio das piadas e enfrentam uma maior dificuldade em exibir suas identidades. Esses achados vão ao encontro do estudo de Carrieri et al. (2013), o qual evidencia que a história do indivíduo e a gestão da organização podem ocasionar sofrimento no ambiente de trabalho, pelo fato de o sujeito LGBTQIAP+ não conseguir atender a heteronormatividade e reconhecer a diferença como parte das relações sociais. Além disso, esses empregados exibem uma maior tendência em esconder sua sexualidade, ocasionando em desgastes e situações conflitantes (MAGALHÃES; SARAIVA, 2018).

Os empregados do ambiente corporativo negam e relatam maiores dificuldades em apontar como a orientação sexual influencia na carreira dentro da empresa. Contudo, eles declaram a necessidade de seguir padrões

heteronormativos que legitimam a sua competência e/ou se esforçarem além do habitual para serem reconhecidos. Caproni Neto e Saraiva (2013) apontam essa tentativa de se ajustar aos modelos heteronormativos e hegemônicos como uma dominação simbólica, a qual ocorre quando a heteronormatividade impõe de maneira suave ou até invisível os padrões de comportamentos adequados e aceitos para os próprios indivíduos LGBTQIAP+.

Morton e Postmes (2009) destacam que alguns indivíduos LGBTQIAP+ se afastam da descrição essencialista de sua identidade social quando percebem que ela é desvalorizada por outros. Nesta lógica, Caproni Neto e Saraiva (2018) afirmam que indivíduos LGBTQIAP+ que possuem uma postura dentro dos padrões heteronormativos tendem a se identificar e se aproximar mais com heterossexuais masculinos, por acreditar ser um perfil superior tanto na sociedade quanto nas organizações.

A última categoria explora a percepção de representatividade dentro da organização. Eccel e Saraiva (2009) referem-se à representatividade como uma interpretação da realidade por meio de um grupo de referência, implicando opiniões individuais sobre o objeto representado, ou seja, como o indivíduo percebe o mundo que o cerca. Assim, quanto mais próximas as pessoas estão das figuras representativas, mesmo que sejam poucas dentro da organização, elas se sentem representadas (CECH; ROTHWELL, 2020). Mesmo com todos os movimentos de mudanças que vêm acontecendo na empresa, os empregados do ambiente fabril não avaliam a representatividade da mesma forma que os corporativos. Portanto, boa parte dos entrevistados ainda não se sente representada.

Sales (2017) afirma que as organizações que buscam desenvolver políticas de diversidade e desejam usufrir dos verdadeiros benefícios da pluralidade, devem revisar seus processos de recrutamento e seleção, treinamento, além de focar no aumento da representatividade das minorias. Assim, a representatividade se torna uma discussão necessária, pois as pessoas, quando representadas, podem enxergar oportunidades de crescimento na organização. Uma vez que se olha para o corpo da gestão da empresa e enxerga-se apenas o padrão heteronormativo, as pessoas passam a não acreditar nas oportunidades de trilhar uma trajetória até o ponto mais alto de sua carreira.

Por fim, o Quadro 2 sintetiza os achados convergentes com a literatura e as contribuições deste estudo.

Quadro 2: Síntese dos principais resultados da pesquisa

Categoria	Literatura	Achados e contribuições da pesquisa
Falar ou não falar sobre orientação sexual na empresa?	i) assumir-se na empresa pode se tornar uma tarefa crítica para o indivíduo devido ao preconceito e medo de retaliação; ii) o ambiente e o gestor influenciam tanto para falar sobre sexualidades quanto para se assumir na organização.	i) diferenças do ambiente corporativo e fabril impactam diretamente na abertura para se falar sobre sexualidade; ii) em ambientes corporativos, LGBTQIAP+ assumidos possuem uma maior abertura para se falar sobre sexualidade; iii) o ambiente fabril é percebido como sendo machista, desrespeitoso, punitivo e não favorável para se falar sobre sexualidade ou se assumir na organização.
Sou LGBTQIAP+: como isso impacta na minha carreira?	i) existência de padrões heteronormativos na organização; ii) discriminação velada no ambiente organizacional; iii) utilização de estratégias para tirarem o foco de discussão da orientação sexual.	i) no ambiente corporativo, o crescimento é percebido a partir da existência de figuras representativas na gestão da empresa; ii) no ambiente fabril, o crescimento e as oportunidades são avaliados como distante da realidade.
Humor, um preconceito velado!	i) preconceito percebido de maneira velada; ii) a ausência de uma política evidente pode favorecer a existência de piadas e preconceitos.	i) preconceito e piadas ocorrem de forma mais velada nos ambientes corporativos; nos ambientes fabris eles são percebidos de maneiras mais diretas.
LGBTQIAP+ e representatividade: existe diversidade na gestão?	i) figuras representativas geram identificação positiva para o público LGBTQIAP+, estejam ou não em posições de gestão.	i) representatividade é mais percebida em ambientes corporativos do que em ambientes fabris.

5 Considerações finais

○ presente trabalho teve como objetivo analisar os desafios que permeiam a experiência profissional de indivíduos LGBTQIAP+ que atuam no ambiente fabril e administrativo de uma organização com amplo programa de diversidade. Os resultados apontam que no ambiente corporativo os indivíduos mostram uma maior abertura para falar sobre sexualidade e para assumir sua orientação sexual, ao contrário do ambiente fabril, onde falar

sobre questões referentes à sexualidade ainda se mostra um tabu. Quanto à carreira do LGBTQIAP+ na organização, a pesquisa mostrou que a maioria dos entrevistados não acham que sua orientação sexual pode impactar na sua carreira, mesmo a equipe sendo composta majoritariamente por heterossexuais.

As barreiras no ambiente de trabalho, em sua maioria, dizem respeito ao preconceito em forma de humor. As piadas ocorrem no ambiente corporativo de maneira implícita e no campo fabril de forma menos velada.

Sobre a representatividade dentro da empresa há diferentes perspectivas. Enquanto a maioria dos gestores corporativos enxergam oportunidades de crescimento e acreditam que os princípios do Programa de Diversidade atuam positivamente na carreira de pessoas LGBTQIAP, os empregados do ambiente fabril assumem que não estão próximos de suas figuras representativas e relatam a dificuldade de se sentirem representados.

Nota-se que a abrangência que o programa de diversidade deve ter na organização e sua integral institucionalização ainda estão longe de serem alcançados. Os dados mostram que a efetividade do programa de diversidade varia de acordo com a vivência do indivíduo e do meio no qual está inserido. Desta forma, este estudo salienta a importância das áreas responsáveis pela institucionalização dos programas em olhar a organização como um todo, levando em consideração, além da cultura organizacional, a cultura local, dos departamentos e setores, e as vivências individuais, para que, assim, os programas sejam implementados de maneira mais efetiva.

Por fim, aponta-se que o modelo de estudo de caso único e a análise apenas das perspectivas dos integrantes do grupo do programa de diversidade apresenta-se como limitação desta pesquisa. Desta forma, recomenda-se pesquisas de maior abrangência, com a participação de empregados que não estão envolvidos diretamente nos assuntos de diversidade; estudos longitudinais que analisem o processo de desenvolvimento, implementação e resultados dos programas em diferentes ambientes organizacionais. Ademais, pesquisas futuras podem utilizar modelo de multicaso ou técnicas quantitativas para avaliar os desafios que permeiam a experiência dos LGBTQIAP+ em organizações que já possuem programas e políticas de diversidade bem desenvolvidos.

Referências

- ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, p. 20-29, 2004.
- ANTUNES, C. VELOSO; VERSIANI, F.; MOTA-SANTOS, C. M.; CARVALHO NETO, A. “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.
- BARAK, M. E. M. **Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace**. Sage Publications, 2022.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Ed. 70. Revista e Ampliada., 2011.
- BATES, T.; THOMAS, C. S.; TIMMING, A. R. Employment discrimination against gender diverse individuals in Western Australia. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 40, n. 3, p. 273-289, 2021.
- CANDIDO, H. P.; PESSOA, D. K. N. Diversidade sexual nas organizações: Uma análise bibliométrica de publicações em administração. **XXXVII EnANPAD, Rio de Janeiro**, 2013.
- CAPRONI NETO, H. L.; FONSECA, L. A. Discutindo homofobia nas organizações e no trabalho. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 14, n. 161, p. 01-10, 2014.
- CAPRONI NETO, H. L.; SARAIVA, L. A. S. Masculinidades, trabalho e reprodução de preconceitos: um estudo com trabalhadores gays, lésbicas e bissexuais. **Revista de Administração IMED**, v. 8, n. 1, p. 191-215, 2018.
- CAPRONI NETO, H. L.; SARAIVA, L. A. S. Violência simbólica nas trajetórias profissionais de homens gays de Juiz de Fora. **Revista Psicologia Política**, v. 13, n. 26, p. 93-110, 2013.
- CARRIERI, A. P.; AGUIAR, A. R. C.; DINIZ, A. P. R. Reflexões sobre o indivíduo desejante e o sofrimento no trabalho: o assédio moral, a violência simbólica e o movimento homossexual. **Cadernos Ebape. br**, v. 11, p. 165-180, 2013.
- CARRIERI, A. D. P., SOUZA, E. M. D.; AGUIAR, A. R. C. (2014). Trabalho, violência e sexualidade: estudo de lésbicas, travestis e transexuais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, p. 78-95, 2014.
- CARVALHO, V. P. S.; SILVA, M. A. S.; FREIRES, M. S.; FRAZÃO, J. M.; SANTOS, S. C. Promoção de políticas de saúde para a população LGBT+: um relato de experiência. **Revista Caravana**, v. 3, n. 1, 2018.

CAVALEIRO, M. C.; VIANNA, C. Políticas públicas de educação e diversidade: gênero e (homo) sexualidades. **Revista Gênero** v. 12, n. 2, p. 1-19, 2012.

CECH, E. A.; ROTHWELL, W. R. LGBT workplace inequality in the federal workforce: Intersectional processes, organizational contexts, and turnover considerations. **Ilr Review**, v. 73, n. 1, p. 25-60, 2020.

COSTA, F. F. A.; PINHO NETO, J. A. S. de. As organizações e o público LGBT: perspectivas de atuação para o profissional de relações públicas / Organizations and the LGBT: acting prospects for public relation professional. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, [S. l.], v. 5, n. 9, p. 131-152, 2015

ECCEL, C. S.; SARAIVA, L. A. S. Masculinidade, autoimagem e preconceito: um estudo das representações sociais de homossexuais. **Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2009.

ETHOS INSTITUTO. **O compromisso das empresas com os direitos humanos LGBT: orientações para o mundo empresarial em ações voltadas a lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais**. São Paulo: Instituto Ethos, 2013. Recuperado de: <https://www.ethos.org.br/cedoc/o-compromisso-das-empresas-com-os-direitos-humanos-lgbt/#.XayJRPZFxYc>.

FARINHA, C. A. Um olhar sobre a inclusão da diversidade sexual nas organizações. **Perspectivas em Políticas Públicas**, v. 10, n. 2, p. 211-240, 2017.

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

FERDMAN, B. M.; DEANE, B. Diversity at work: The practice of inclusion. In: B. M. Ferdman, B. R. Deane (Eds.). *The professional practice series - diversity at work: The practice of inclusion*. (3-54). *JosseyBass/Wiley*. 2014.

FERREIRA, R. C. (2007). FERREIRA, R. C. **O gay no ambiente de trabalho: análise dos efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas. 2007. 126 f.** 2007. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciências da Informação e da Documentação, Universidade de Brasília (UnB), Brasília.

HENDERSON, E. The Chief Diversity Officer's view of the diversity and inclusion journey at Weyerhaeuser. **Diversity at work: The practice of inclusion**, p. 431-450, 2013.

HEREK, G. M. Confronting sexual stigma and prejudice: Theory and practice. **Journal of social issues**, v. 63, n. 4, p. 905-925, 2007.

HOSSAIN, M.; Atif, M., Ahmed, A.; Mia, L. Do LGBT workplace diversity policies create value for firms?. **Journal of Business Ethics**, v. 167, p. 775-791, 2020.

IRIGARAY, H. A. R. **A Diversidade nas Organizações Brasileiras: Estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho**. Tese de Doutorado. 2008.

IRIGARAY, H. A. R.; FREITAS, M. E. Sexualidade e organizações: estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 18, p. 625-641, 2011.

IRIGARAY, H. A. R.; SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. D. P. Humor e discriminação por orientação sexual no ambiente organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, 14, 890-906, 2010.

JABBOUR, J. C. J. C.; GORDONO, F. S.; OLIVEIRA, H. C.; MARTINEZ, C. J.; BATTISTELLE, A. G. R. Diversity management: challenges, benefits, and the role of human resource management in Brazilian organizations. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 30, n. 1, p. 58-74, 2011.

LLOREN, A.; PARINI, L. How LGBT-supportive workplace policies shape the experience of lesbian, gay men, and bisexual employees. **Sexuality Research and Social Policy**, v. 14, p. 289-299, 2017.

MAGALHÃES, A. F.; SARAIVA, L. A. S. Contradições entre essência e aparência nos processos de empoderamento de gays em organizações de trabalho. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 10, 2018. Morton, T. A., & Postmes, T. When differences become essential: Minority essentialism in response to majority treatment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 35(5), 656-668, 2009.

NASCIMENTO, R. B.; CARVALHO, J. I. S.; SILVA, D. C. P. Autonomia reprodutiva da população trans: Discursos de Direitos Humanos, cisnormatividade e biopolítica. **Revista Direito e Práxis**, v. 12, p. 2658-2688, 2021.

NG, E. S.; SEARS, G. J. Walking the talk on diversity: CEO beliefs, moral values, and the implementation of workplace diversity practices. **Journal of Business Ethics**, v. 164, p. 437-450, 2020.

NISHII, L. H.; MAYER, D. M. Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. **Journal of Applied Psychology**, v. 94, n. 6, p. 1412, 2009.

O'CONNOR, E. C.; FORD, T. E.; BANOS, N. C. Restoring threatened masculinity: The appeal of sexist and anti-gay humor. **Sex Roles**, v. 77, p. 567-580, 2017.

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

PRIOLA, V.; LASIO, D. SIMONE, S.; SERRI, F. The sound of silence. Lesbian, gay, bisexual and transgender discrimination in 'inclusive organizations'. **British Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 488-502, 2014.

RESNICK, C. A.; GALUPO, M. P. Assessing experiences with LGBT microaggressions in the workplace: Development and validation of the microaggression experiences at work scale. **Journal of homosexuality**, v. 66, n. 10, p. 1380-1403, 2019.

SALES, Ricardo Gonçalves de. **Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho: análise das percepções sobre o papel da comunicação em organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT**. 2017. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

SANTOS, T. S.; BENEVIDES, Tânia Moura. A falácia organizacional: uma análise sobre a percepção dos trabalhadores LGBTQ em relação às políticas da diversidade. **CIAIQ2019**, v. 3, p. 429-438, 2019.

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

SIQUEIRA, C. B. C., MOTA-SANTOS, C. M., CARVALHO NETO, A.; GOMES NETO, M. B. Da criação à institucionalização: um programa de diversidade criado pelos trabalhadores. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 16, n. 3, p. 105-120, 2022.

SOUZA, E. M.; SILVA, A. R. L.; CARRIERI, A. P. Uma análise sobre as políticas de diversidade promovidas por bancos. **Psicologia & Sociedade**, v. 24, p. 315-326, 2012.

SOUZA, E. M.; PEREIRA, S. J. N. (Re) produção do heterossexismo e da heteronormatividade nas relações de trabalho: a discriminação de homossexuais por homossexuais. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, p. 76-105, 2013.

SUÁREZ, M. I.; MARQUEZ-VELARDE, G.; GLASS, C.; MILLER, G. H. Cis-normativity at work: Exploring discrimination against US trans workers. **Gender in Management: An International Journal**, v. 37, n. 6, p. 716-731, 2022.

TORRES, C. V.; PÉREZ-NEBRA, A. R. Diversidade cultural no contexto organizacional. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed**, p. 443-463, 2004.

WANGOMBE, J. G.; WAMBUI, T. W.; MUTHURA, M. W.; KAMAU, A. W.; JACKSON, S. M.. Managing Workplace Diversity: A Kenyan Perspective. **International Journal of Business and Social Science**, v. 4, n.16, p. 1-20, 2013.

WEBSTER, J. R.; ADAMS, G. A.; MARANTO, C. L.; SAWYER, K. THOROUGHGOOD, C. Workplace contextual supports for LGBT employees: A review, meta-analysis, and agenda for future research. **Human Resource Management**, v. 57, n. 1, p. 193-210, 2018.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

Recebido em maio de 2023.

Aprovado em fevereiro de 2024.