

## Como a representatividade LGBTQIAPN+ influencia o clima e ambiente organizacional

*How LGBTQIAPN+ Representation Influences the Organizational Climate and Environment*

*Cómo la representación LGBTQIAPN+ influye en el clima y el entorno organizacional*

Anderson Brasiliano Porto<sup>1</sup>

[anderson.porto@fatec.sp.gov.br](mailto:anderson.porto@fatec.sp.gov.br)

Maria Eduarda Silva Paiva<sup>1</sup>

[maria.paiva10@fatec.sp.gov.br](mailto:maria.paiva10@fatec.sp.gov.br)

Janaina Rute da Silva Dourado<sup>1</sup>

[janaina.dourado@fatec.sp.gov.br](mailto:janaina.dourado@fatec.sp.gov.br)

### Palavras-chave:

Diversidade  
Inclusão  
Clima  
RH

### Keywords:

Diversity  
Inclusion  
Climate  
HR

### Palabras clave:

Diversidad  
inclusión  
Clima  
RRHH

### Apresentado em:

05 dezembro, 2024

### Evento:

7º EnGeTec

### Local do evento:

Fatec Zona Leste

### Avaliadores:

Elizabete Carolina Tenorio  
Calderon  
Gerson Gonçalves Silva



### Resumo:

O presente artigo tem como objetivo analisar como a diversidade LGBTQIAPN+ pode influenciar o clima organizacional. Utilizou-se a metodologia qualitativa e quantitativa, com perguntas dissertativas e de múltipla escolha aplicadas em português e inglês a fim de comparar os contextos de mercados de trabalho consideravelmente distintos e observar se existem discrepâncias consideráveis sobre às relações de diversidade e o clima organizacional. Essa pesquisa evidencia a relevância de estudos sobre diversidade e clima organizacional visto que tanto o mercado de trabalho quanto a sociedade vivem em constante evolução, e as práticas de gestão e inclusão devem também ser adaptadas.

### Abstract:

The aim of this article is to analyze how LGBTQIAPN+ diversity can influence organizational climate. A qualitative and quantitative methodology was used, with open-ended and multiple-choice questions applied in Portuguese and English to compare the contexts of considerably different labor markets and observe whether there are significant discrepancies regarding the relationships between diversity and organizational climate, highlighting the importance of studies on diversity and organizational climate, considering that both the labor market and society are constantly evolving, and management and inclusion practices must also be adapted.

### Resumen:

Este artículo tiene como objetivo analizar cómo la diversidad LGBTQIAPN+ puede influir en el clima organizacional. Se utilizó la metodología cualitativa y cuantitativa, con preguntas discursivas y de opción múltiple aplicadas en portugués e inglés con el objetivo de comparar los contextos de mercados de trabajo considerablemente diferentes y observar si existen discrepancias significativas sobre las relaciones de diversidad y el clima organizacional. Esta investigación evidencia la relevancia de los estudios sobre diversidad y clima organizacional, ya que tanto el mercado laboral como la sociedad están en constante evolución, y las prácticas de gestión e inclusión también deben adaptarse.

<sup>1</sup> Faculdade de Tecnologia da Zona Leste | Fatec Zona Leste

## 1. Introdução

A diversidade e a inclusão da comunidade LGBTQIAPN+ estão se tornando tópicos cada vez mais importantes no campo dos estudos organizacionais. Com o mundo cada vez mais consciente das desigualdades sociais, a presença de vozes diversas dentro das organizações enriquece não apenas a experiência dos colaboradores, mas também contribui para o sucesso organizacional.

O Departamento de Recursos Humanos (RH) não apenas gerencia os processos de recrutamento e desenvolvimento de carreira dos colaboradores, mas também influencia diretamente o clima organizacional. Ao promover uma cultura de diversidade, o RH desempenha um papel essencial na criação de políticas inclusivas e no combate ao preconceito. Reconhecer a diversidade de identidades de gênero e orientações sexuais é um passo crucial para consolidar um ambiente de trabalho respeitoso, onde as políticas inclusivas são uma realidade, infelizmente ainda há desafios significativos para a comunidade LGBTQIAPN+ que frequentemente enfrenta discriminação e preconceito dentro e fora das organizações, o que impacta não só os indivíduos, mas também a produtividade, a inovação e a evolução individual de cada pessoa que é afetada por esses atos.

Este artigo tem como objetivo explorar como a inclusão da comunidade LGBTQIAPN+ influencia no clima organizacional, entendendo o papel do ambiente corporativo, especialmente no campo da gestão de Recursos Humanos, que é crucial para a implementação de políticas inclusivas e a promoção da diversidade dentro das empresas, com perguntas dissertativas e de múltipla escolha afim de poder avaliar as respostas obtidas. A partir da análise dos resultados é possível entender o conteúdo e expandir a discussão sobre o assunto.

## 2. Fundamentação Teórica

### 2.1. Diversidade Sexual

A diversidade de acordo com Loden (1996), apresenta duas dimensões: a primária, que representa aspectos inatos, como a cor da pele, orientação sexual e características físicas que são características imutáveis e que impactam a vida dos indivíduos. Já a dimensão secundária, configura os fatores mutáveis, como crenças religiosas, status social e experiências profissionais e educacionais que podem ser adquiridas ao longo da vida.

Dentro da diversidade sexual é importante pontuar a diferença de gênero e sexualidade, A orientação sexual para Miskolci (2009; 2012) está relacionada com as características de gênero e as relações afetivas e sexuais entre sujeitos, o autor também pontua que a identidade de gênero é uma autodenominação que pode ou não, corresponder com seu gênero atribuído ao nascer. Jesus (2012), explica que o gênero é construído pelas diferentes culturas, ele vai além do sexo biológico, sendo uma construção social onde a definição do que é ser homem ou mulher não se dá pelos cromossomos ou genitais, e sim a autopercepção e a expressão individual de cada pessoa. Para Butler (1990) identidade de gênero e sexualidade também são parte de uma construção social onde não se aplicam regras e normas, já que não são questões fixas e podem variar de acordo com o contexto do indivíduo.

### 2.2. Desafios da comunidade LGBTQIAPN+

A população LGBTQIAPN+ (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais/Travestis, Queer/Questionando, intersexuais, Assexuais/Arromânticos, Pansexuais/Polissexuais, Não-binários e demais identidades de gênero e sexualidade), vem sendo alvo de preconceitos, homofobia e discriminação ao longo dos anos e essa violência vem, em grande parte, de pessoas brancas, cisgênero e heterossexuais que constituem grupos de privilegiados na estrutura social, Borges (2022). No Brasil os índices de violência e assassinatos lideram o ranking mundial (Gay Latino & Aliança Nacional LGBTI, 2018). "As violências

sofridas por homossexuais no Brasil sempre foram banalizadas e desconsideradas pela sociedade e pelo próprio Estado, legitimando a prática continuada de atos de preconceito.” (GOLIN, 2007, p. 8).

Bahia, (2012) define a homofobia como a rejeição ou negação da convivência como iguais, daqueles que não se encaixam no padrão afetivo-sexual do modelo social dominante. O pensamento homofóbico é enraizado na sociedade e essa lacuna entre os que não se encaixam abre espaço para a relações sociais construídas a partir da marginalização de pessoas LGBT (NUNES NETO, 2020). Já Magno (2019) pontua que a discriminação, é a soma de atitudes e comportamentos de rejeição contra indivíduos ou grupos de pessoas perante uma sociedade que associa certas marcas ou características como “depreciativas”, gerando privações e exclusões. Os LGBT estão incluídos como alvo desta discriminação, que muitas vezes vai muito além do tratamento desigual ou da falta de oportunidades. Esse comportamento acaba evidenciando que homens brancos, cisgêneros, heterossexuais, não serão vítimas de discriminação baseada em gênero (c.f., García Johnson & Otto, 2019).

### 2.3. Comunidade LBGQTQIAPN+ nas organizações

Em relação ao preconceito no ambiente de trabalho, dados da pesquisa do G1, 2019 apontam que 35% dos entrevistados LGBT já sofreram algum tipo de discriminação em seus ambientes de trabalho, seja indiretamente ou diretamente. Segundo a pesquisa essa discriminação vem diretamente de colegas, líderes e gestores, com piadas e comentários homofóbicos. Em relação a heterossexuais 33% afirmam já ter presenciado situações discriminatórias com colegas homossexuais. Outras pesquisas como a de NUNES NETO (2020), concluem que aqueles que fogem do padrão heteronormativo da sociedade são alvos de discriminação nas organizações, assim como Drydakis, (2019), afirma que trabalhadores homossexuais acabam tendo maior probabilidade de serem assediados do que colaboradores heterossexuais.

*[...] eles vivenciam várias experiências negativas tais como a discriminação no processo de seleção de profissionais se a empresa notar que ele é homossexual ou ele declarar explicitamente sua orientação, pode haver uma perda de emprego em virtude da orientação sexual ou a perda de uma promoção. Com esse cenário indivíduo os homossexuais das mais variadas profissões, tendem a esconder a orientação social na tentativa de evitar a discriminação e o enfraquecimento da carreira profissional, ou outros acabam indo ao trabalho autônomo (ARAÚJO et. a1., 2019, p. 175).*

Em contrapartida Hossain *et al.* (2020) aponta que quando os indivíduos LGBTs são inclusos nas equipes de trabalho pode influenciar positivamente o comportamento individual e organizacional, e que essa política de apoio é o que constitui uma parte importante na gestão de diversidade. A definição de gestão de diversidade é o conjunto de procedimentos e programas projetados pelas organizações e que são desenvolvidos com o objetivo de fomentar a inclusão de grupos minorizados e oferecer oportunidades de carreira (Lorbiecki & Jack, 2000; Stockdale & Crosby, 2004).

A área de recursos humanos (RH) tem papel decisivo na discriminação no ambiente corporativo, Drydakis (2015) disserta sobre como o processo de recrutamento e seleção acabam por ter um tratamento diferenciado em relação a possíveis candidatos se estes pertencerem a um grupo que diverge dos padrões heteronormativos. Esse comportamento acaba, em muitos casos, levando as pessoas LGBTQIAPN+ a buscar trabalhos informais e autônomos como alternativa (Borges, 2022). Nesse sentido Irigary (2008) comenta que mesmo perante os preconceitos no processo de inserção em ambientes formais de trabalho, homens cisgênero e gays podem ter certas vantagens quando comparado com mulheres Transexuais e Travestis. Pessoas que possuem características comportamentais similares ao de pessoas cisgênero e heterossexuais são aceitas com maior facilidade nesses espaços, mesmo que tenham que abdicar de suas identidades. Esse comportamento agrava a exclusão social e econômica da população LGBT (Borges, 2022; Feitosa, 2019). Dessa forma a permanência dessas pessoas nos ambientes corporativos depende da valorização da diversidade organizacional como necessidade (Feitosa, 2019; Silva, et al., 2021).

## 2.4. Representatividade no RH

Quando a valorização da diversidade nos espaços organizacionais é baixa, as barreiras do trabalho formal e a exclusão social refletem no aumento de desemprego e afetam negativamente o desenvolvimento econômico e social nacional (Santos Brito & Melo, 2022). Por isso RH desempenha um papel fundamental na implementação de políticas de diversidade para promover a convivência saudável nas organizações (Bailyn, 2006; Saraiva & Irigaray, 2009).

Para Cox Jr. E Blake (1991) a gestão da diversidade reduz os casos de turnover e absenteísmo e aumenta a criatividade e inovação das organizações, os autores Torres e Nebra (2014) também afirmam que a inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ contribui para o desenvolvimento das empresas. Porém, esse instrumento de gestão depende da mudança na postura da gestão (Bailyn, 2006; Saraiva & Irigaray, 2009) e essa mudança é um dos principais desafios para o desenvolvimento de uma política de diversidade sexual, já que seu sucesso está atrelado a ausência de preconceito presente nos funcionários e no senso coletivo de diversidade (Saraiva e Irigaray, 2009). Ozeren (2014) sugere que “a criação de um local de trabalho inclusivo requer que preconceitos e comportamentos discriminatórios contra indivíduos LGBT não sejam considerados socialmente aceitos dentro de uma organização”.

Irigaray (2011) afirma que a implementação efetiva de políticas de diversidade faz com que piadas e comentários ofensivos sejam extintos e estimula o acolhimento entre colegas de trabalho, e que para isso ocorra as pessoas LGBT+ devem ter mais oportunidades de crescimento e voz ativa dentro dos processos organizacionais. No Brasil, as práticas de gestão de diversidade surgiram por meio das empresas multinacionais, mas diferentemente dos seus países de origem não recebeu o devido apoio (ECCEL, 2008). Segundo Brito (2014) as estratégias em relação a diversidade demandam aprendizado e, por isso, levam mais tempo para serem adotadas e que isso pode estar relacionado ao fato da demora nas implementações.

Nesse sentido Araújo e Carneiro Junior (2020) propõem um modelo de avaliação para as práticas de gestão de diversidade relacionado ao nível de maturidade da gestão em três abordagens: 1) Responsabilidade organizacional, que consiste na incorporação de iniciativas como: A criação de comitês de diversidade e programas de monitoramento; Equipes e Cargos de gerente de diversidade; Inclusão de metas para a ascensão de pessoas LGBT para cargos de gerência e direção; 2) Mudanças na cultura da empresa visando mudar o olhar dos funcionários em relação à diversidade; 3) Desenvolvimento de redes de apoio, com foco em compartilhamento de conhecimento e oportunidades profissionais para pessoas de grupos minorizados.

## 2.5. Clima organizacional

O clima organizacional é o reflexo das percepções coletivas dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho dentro de uma empresa e com isso, tem influência significativa na motivação, satisfação e no desempenho dos colaboradores dentro da organização. Na percepção de Robbins (2009, p.106) indivíduos com maior extroversão conseguem se adaptar a culturas mais competitivas e focadas no trabalho em equipe, enquanto pessoas com alto nível de agradabilidade preferem os ambientes que priorizam o apoio mútuo em vez de uma abordagem agressiva. Já quem tem maior abertura para novas experiências, se adaptam melhor a organizações que valorizam a inovação comparado a padronização. É na maioria das vezes, reconhecido que um clima organizacional positivo pode gerar uma série de benefícios para as empresas e seus colaboradores, de acordo com a pesquisa realizada por Oliveira (2022) “Uma boa qualidade de vida no trabalho é essencial, pois um trabalhador motivado é capaz de desempenhar suas atividades com satisfação e eficiência, aumentando sua possibilidade de crescimento.”

Isto para toda empresa é essencial para se ter uma consistência nos resultados e um bom clima em termos de comunicação e vivência no dia a dia, para isso, as empresas precisam ter uma base forte começando pelos líderes para eles servirem como exemplos dentro da organização, quando os líderes não estão preparados para guiar suas equipes, o impacto pode ser negativo, conforme apresenta

Oliveira *et al* (2022, p.6). "Uma liderança despreparada para lidar com a saúde mental de seus liderados acarreta não apenas o adoecimento da saúde mental e física, mas também absenteísmo, estresse, dissabor, síndrome de *burnout* e queda na produtividade. Considerando essa situação de um clima organizacional negativo, Abreu (2021, p.2) destacou que:

"Quando ruim, o clima organizacional acaba por minar a motivação dos funcionários. Em meio ao clima negativo, ocorrem brigas, competições, disputas; o trabalho em equipe não flui." Esse ambiente negativo pode ser um detrimento para o desempenho dos funcionários dentro da organização, e para sua vida pessoal, podendo-se criar assim uma avalanche de problemas que vai afetar diferentes funcionários de maneiras diferentes, por fim afetando a organização como um todo."

Com a continua evolução dentro das empresas e as pessoas que o pertencem os últimos anos vem trazendo uma nova dinâmica para as organizações, a diversidade, saber gerir todos esses fatores já citados com uma nova quantidade de fatores de como essas pessoas que têm suas próprias individualidades e crenças vão influenciar o clima organizacional destas empresas.

### 3. Método

O presente artigo apresenta uma pesquisa exploratória-descritiva de autores como Saraiva & Irigaray (2009) para exploração de conteúdo e obras como: "*A inclusão LGBTQIA+ no mercado de trabalho*" de Borges (2022) para pesquisa descritiva e aprofundamento teórico quanto à diversidade LGBTQIAPN+ nos ambientes administrativos com novas amostras e senários, em especial sobre o departamento de recursos humanos, buscando verificar como essa diversidade pode influenciar o clima organizacional e quais os desafios enfrentados.

#### 3.1. Análise Bibliográfica

A análise bibliográfica foi realizada a partir de uma pesquisa exploratória com aprofundamento acadêmico para os artigos científicos, monografias, livros e pesquisas relacionadas, compilando informações sobre a diversidade no ambiente corporativo, clima organizacional e relação de indivíduos LGBTQIAPN+ no mercado de trabalho, utilizando obras como a de Drydakis, (2019) com os autores que são referência em métodos e abordagens de pesquisa científica.

#### 3.2. Coleta de dados

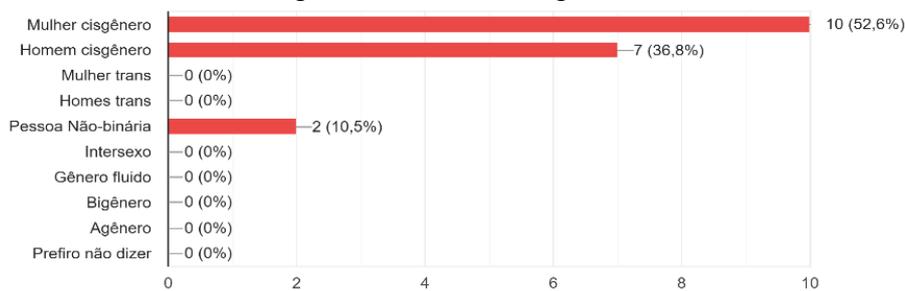
Para o seguimento da pesquisa, foi utilizada uma abordagem qualitativa e quantitativa, com perguntas dissertativas e de múltipla escolha afim de poder avaliar as respostas obtidas. A coleta de dados foi realizada a partir de formulários contendo 20 perguntas separadas em diferentes seções: 1) Identidade de gênero e sexualidade; 2) Clima organizacional e 3) Recursos humanos e gestão da diversidade. Esse formulário foi traduzido para a língua inglesa e divulgado por meio de redes sociais para que pessoas de diferentes seguimentos e nacionalidades pudessem contribuir com o objetivo desta pesquisa. Os dados obtidos foram analisados a partir da técnica de Bardin (2011) que pode ser dividida em três partes: pré-análise, exploração do material e o tratamento dos resultados, permitindo a compreensão, a utilização e a aplicação de um determinado conteúdo. Participaram dessa pesquisa 24 pessoas de diferentes idades, gêneros e sexualidades, inseridas no mercado de trabalho nacional e estrangeiro.

### 4. Resultados e Discussões

A partir da aplicação dos formulários é possível fazer um mapeamento do perfil dos entrevistados, seus cargos de trabalho, o perfil de suas empresas e sobre sua identidade de gênero e sexualidade. Nas respostas do formulário nacional a maior parte dos participantes se identifica como cisgênero e heterossexual, tendo um total de 19 respostas de diversos seguimentos empresariais, em sua maioria estagiários e auxiliares administrativos. No formulário utilizado para pesquisa com o público internacional, participaram dessa pesquisa 7 pessoas, em sua maioria pessoas não-binárias que

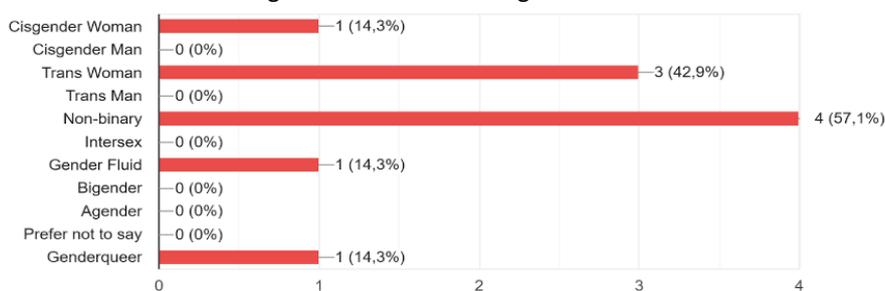
trabalham/ trabalharam em áreas financeiras, administrativas e autônomas. Com a coletânea de respostas de diferentes mercados de trabalho torna-se possível analisar de uma perspectiva ampla a realidade dos ambientes corporativos e as atividades exercidas para a inclusão de pessoas LGBTQIAPN+.

Figuras 1 – Identidade de gênero



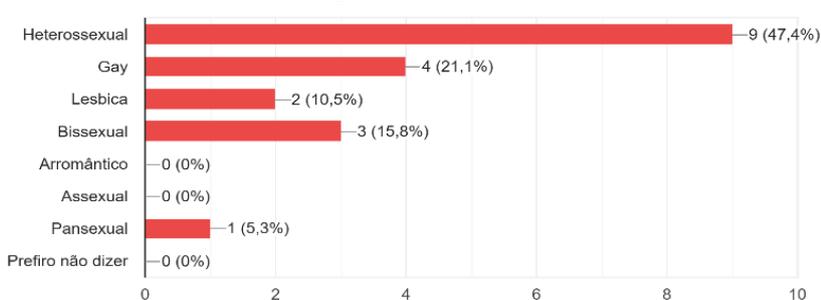
Fonte: Autores (2024)

Figura 2 – Identidade de gênero Int.



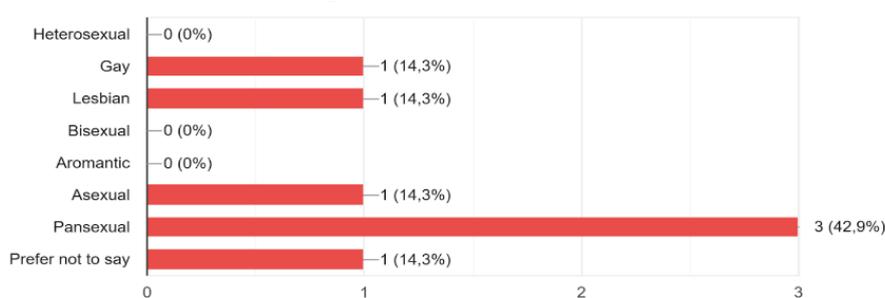
Fonte: Autores (2024)

Figuras 3 – Sexualidade



Fonte: Autores (2024)

Figura 4- Sexualidade Int.



Fonte: Autores (2024)

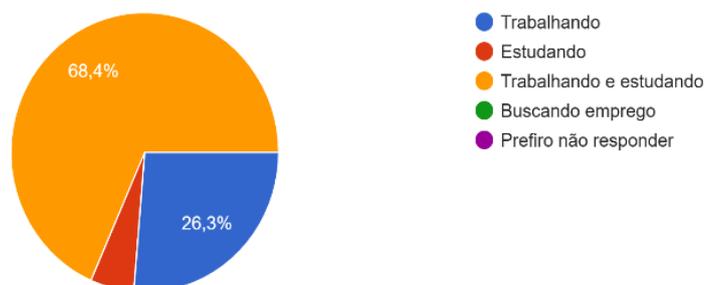
Para o seguimento da pesquisa foram feitas perguntas sobre a empresa em que os participantes trabalham ou trabalharam, como apresentado nas figuras 5 e 6 onde mais de 60% dos participantes

brasileiros se encontram trabalhando e estudando em áreas de serviço público, atendimento e prestação de serviço, já no exterior 71,4% responderam que apenas trabalham.

Figura 5 – Atividade exercida

3 - Atualmente você está

19 respostas

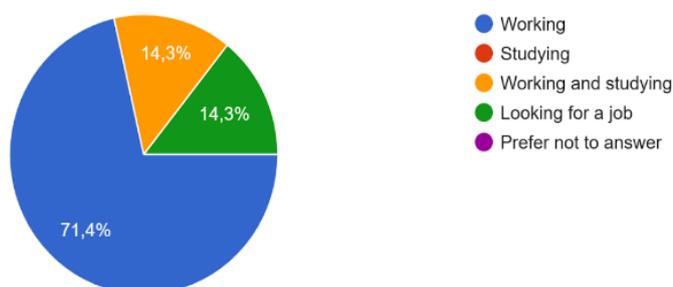


Fonte: Autores (2024)

Figura 6 – Atividade exercida int.

3 - Currently, you are

7 respostas



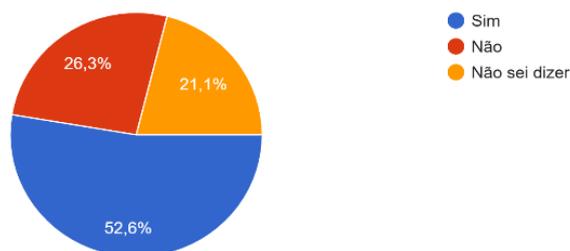
Fonte: Autores (2024)

Quando questionados sobre o clima e confiança de demonstrar sua identidade nos ambientes em que trabalham mais de 52% dos brasileiros responderam que se sentem seguros em suas empresas e 42,3% definem o clima organizacional como “bom” (figuras 7 e 8). No cenário internacional por outro lado, 57,1% dos componentes não se sentem confortáveis e definem o clima como *Average* (Regular, tradução literal) em 42.9% (figuras 9 e 10).

Figura 7 - Segurança

5 - Sua empresa é um local seguro para falar abertamente sobre identidade de gênero e sexualidade com meus colegas e superiores?

19 respostas

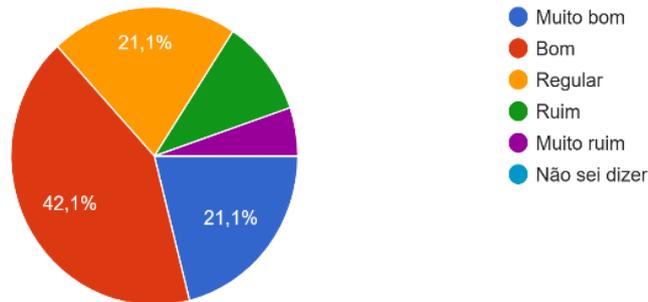


Fonte: (Autores, 2024)

Figura 8 – Clima Organizacional

6 - Como você avalia o clima organizacional da instituição que trabalha?

19 respostas

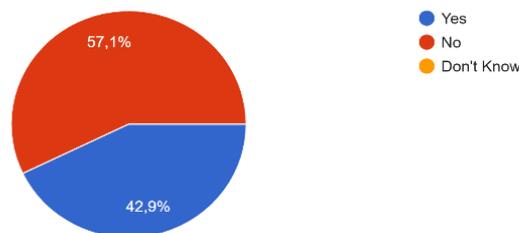


Fonte: (Autores, 2024)

Figura 9 - Segurança, Int.

5 - Is/was the company you work/worked for a safe place to openly discuss gender identity and sexual orientation with your colleagues and supervisors?

7 respostas

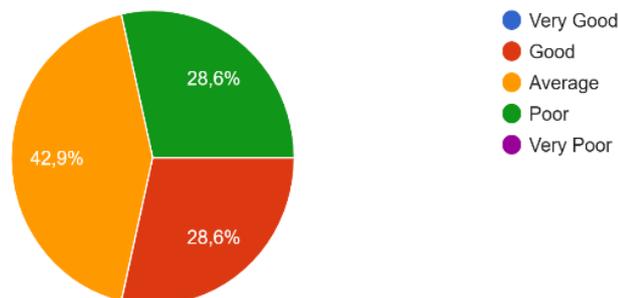


Fonte: Autores (2024)

Figura 10 – Clima organizacional, Int.

6 - How do you evaluate the organizational climate where you work/worked?

7 respostas



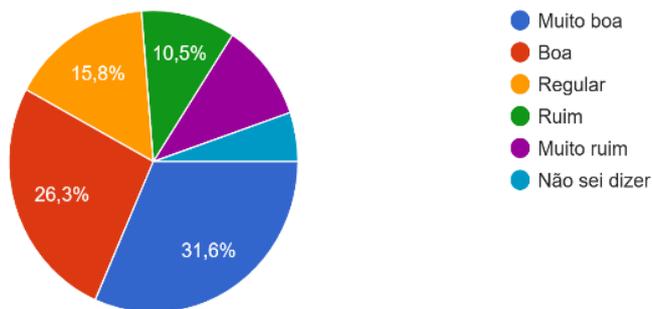
Fonte: Autores (2024)

Após questionar o clima das organizações, os participantes responderam três questões sobre diversidade em seus locais de trabalho (figuras 11 e 12), mais de 31% consideram a relação com a diversidade é “muito boa”, e 26,3% definem como “boa”. Já no exterior 28,6% das respostas se dividem em: *Poor* (ruim), *Average* (regular) e *Good* (boa). Sobre diversidade nos cargos de gestão, apresentados nas figuras 13 e 14, a amostra brasileira apresenta a maior porcentagem em 26,3% (regular), e 21,1% em muito ruim, ruim e muito boa. No segundo formulário, apresenta-se 28,6% em *poor* e *average* (ruim e

regular). Mostrando que apesar de considerarem que a empresa se relaciona bem com a diversidade, essa prática é consideravelmente menor quando se trata de cargos de gestão.

Figura 11 - Relação com diversidade

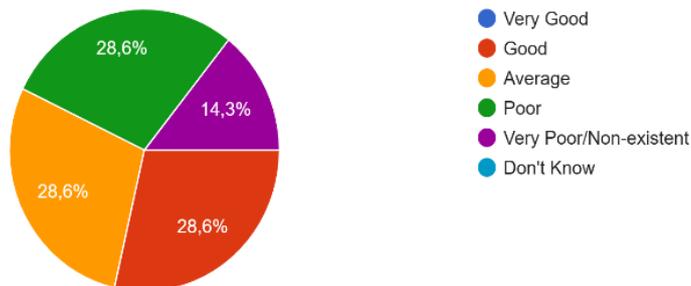
7 - Como você considera a relação da organização com a diversidade?  
19 respostas



Fonte: Autores (2024)

Figura 12 - Relação com diversidade Int.

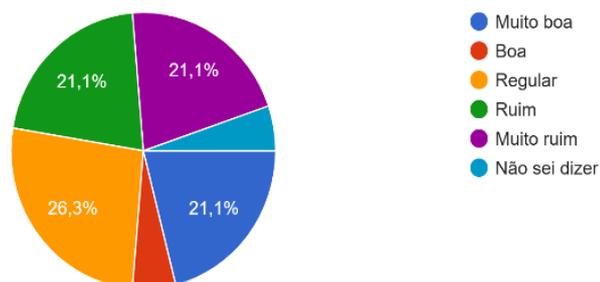
7 - How do you perceive the organization's approach to diversity?  
7 respostas



Fonte: (Autores, 2024)

Figura 13 – Diversidade em cargos de gestão

8 - Como você avalia a diversidade em cargos de gestão na empresa que trabalha?  
19 respostas

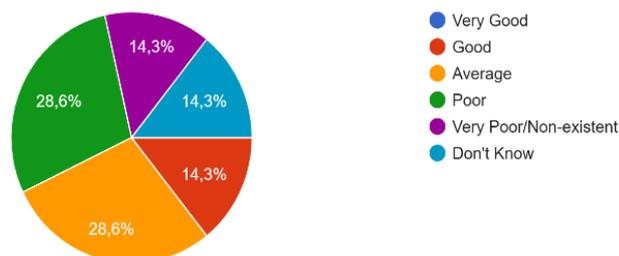


Fonte: Autores (2024)

Figura 14 – Diversidade em cargos de gestão

8 - How do you evaluate the diversity in management positions at the company you work for?

7 respostas



Fonte: Autores (2024)

Em relação às oportunidades oferecidas para pessoas LGBTQIAPN+, 47,4% dos participantes brasileiros e 42,9% dos estrangeiros acreditam que seja regular (figuras 15 e 16), e que quando são inseridas em áreas administrativas trazem conforto, inovação e transformam o ambiente em algo mais inclusivo. Os participantes apontam:

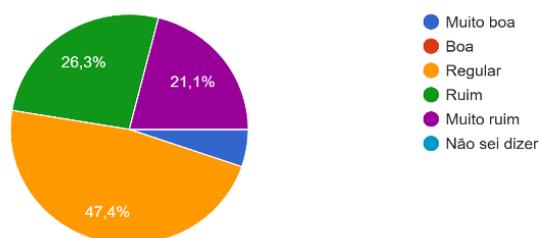
*“As pessoas LGBTQIAPN+ são pessoas como quaisquer outras. Não deveriam existir implicações contra as vidas pessoais de nenhum indivíduo. O ser humano não é regido por binariedade tanto no âmbito sexual quanto de gênero, tudo isso é fruto de história, construção social pré-estabelecida numa sociedade ainda muito conservadora. Todos deveríamos poder ter a liberdade de escolher sermos vistos como quiséssemos sem nenhum tipo de julgamento”.*

Os participantes internacionais concordam pelas suas respostas que a visibilidade de pessoas LGBTQIA+ em cargos de gestão e administração é considerada importante não só para as pessoas LGBTQIA+ terem pessoas nestes lugares que compartilham ideais e sentimentos parecidos, ajudando a se sentirem mais seguras dentro desses espaços onde elas costumam ser excluídas, as respostas também trouxeram outra perspectiva interessante que é fundamental que as pessoas heterossexuais e cisgênero, tenham essa experiência de ter uma liderança ou colegas de trabalho de uma grande diversidade. Pois sem esta experiência, os ambientes de trabalho que são homogêneos, dificultam a incorporação de outras perspectivas. O resultado é um processo contínuo pela falta de representatividade em que as pessoas que fazem parte da comunidade LGBTQIA+ não têm visibilidade e têm uma maior dificuldade em ingressar em determinadas profissões, ou espaços no mercado de trabalho.

Figura 15 – Oportunidades no mercado de trabalho

9 - Como você avalia as oportunidades oferecidas para pessoas LGBTQIAPN+ no mercado de trabalho?

19 respostas

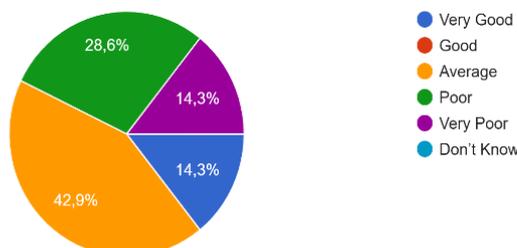


Fonte: Autores (2024)

Figura 16 – Oportunidades no mercado de trabalho Int.

9 - How do you evaluate the opportunities offered to LGBTQIAPN+ individuals in the job market?

7 respostas



Fonte: Autores (2024)

Quando perguntado se um ambiente diverso em cargos de gestão e administração dentro das empresas teria algum efeito no funcionamento do local de trabalho, a maioria das respostas concordam que a diversidade é fundamental para acolher novas perspectivas, e acreditam que isso derrubaria muita discriminação nos locais de trabalho, e, conseqüentemente, na sociedade, ao mostrar essas novas visões. Mas também entendem que algumas pessoas irão ignorar pessoas por algum preconceito ou falta de educação, essas pessoas podem reforçar preconceitos e encorajar reações mais fortes daqueles que são preconceituosos. Identificando os casos extremos e retirando estes elementos indesejados da organização, para reforçar a diversidade e a inclusão de todas as pessoas dentro do clima organizacional.

Analisando as respostas individuais sobre a diversidade nos lugares onde as pessoas que responderam nossa pesquisa trabalham e/ou trabalharam, é um misto de respostas, não sendo totalmente positivo ter uma aproximação com a diversidade dentro destas empresas mas um progresso que infelizmente continua lento, com algumas respostas não tendo nenhuma aproximação para o assunto diversidade na empresa ou quando tem, é apenas o esforço mínimo sendo feito como um marketing interno no mês do orgulho LGBTQIA+ ou apenas no dia 28 de junho no Dia Internacional do Orgulho LGBTQIAPN+. Sobre o papel da área de Recursos Humanos (RH), os constituintes apontam alguns pontos de extrema importância:

Entrevistado 1:

“São muitas, mas acredito que o principal é manter um certo nível de diversidade na empresa, cuidar para que as pessoas não sofram preconceito e se sintam seguras de denunciar qualquer ato que prejudique a sua existência. Cabe ao setor de RH também organizar reuniões e encontros de grupos de afinidades para que as pessoas tenham seus locais de fala também dentro da empresa e se sintam pertencentes.”

Entrevistado 2:

“O RH, dentro desse papel é responsável por garantir os direitos das pessoas que estão dentro da diversidade sempre verificando como anda a liderança com pessoas diversas, como as pessoas nos setores lidam com pessoas diversas, pois se o próprio RH não dá apoio, inclusão e busque garantir a permanência dessas pessoas dentro da organização vai existir uma grande evasão.”

Entrevistado 3:

“O RH tem que ter um olhar diferenciado tanto na hora do recrutamento e seleção quanto com os colaboradores que já estão na empresa. Não apenas ter ações no mês do orgulho. Tem que mostrar que realmente as vidas LGBTQIAPN+ são importantes. Ter equidade no ambiente de trabalho é muito importante. Além viabilizar o caminho para que os colaboradores tenham os acessos necessários. O mínimo seria realmente acolher e ser justo em denúncias que possam parecer fúteis.”

Entrevistado 4:

“O RH deve criar e implementar políticas claras que promovam a diversidade e garantam a igualdade de oportunidades para todos os colaboradores, independentemente de gênero, orientação sexual, etnia,

*idade, deficiência, religião ou qualquer outro fator. Essas políticas precisam ser amplamente comunicadas e monitoradas.”*

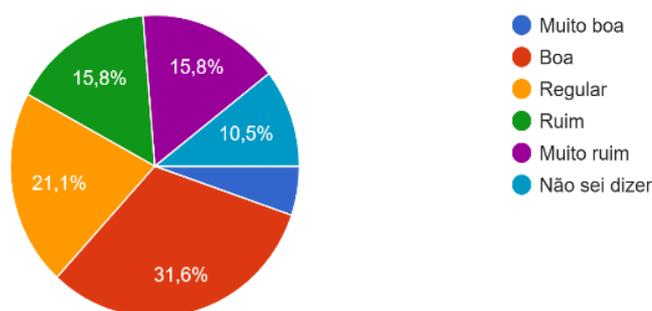
Quanto aos respondentes estrangeiros, os resultados trouxeram o mesmo pensamento do Recursos Humanos ser uma ferramenta para garantir a proteção dos funcionários contra possíveis discriminações, de garantir oportunidades iguais para pessoas LGBTQIA+, e por último que o RH deveria promover a importância da diversidade como uma forma de integrá-la totalmente como parte normal da sociedade, algo que, eventualmente, não precisaria ser mencionado, apenas aceito e valorizado, assim como religiões, raças ou culturas diferentes.

A participação do RH nas empresas dessa amostra é definida como:

Figura 17 - Participação

13 - Como você avalia a participação da área de RH da sua empresa?

19 respostas

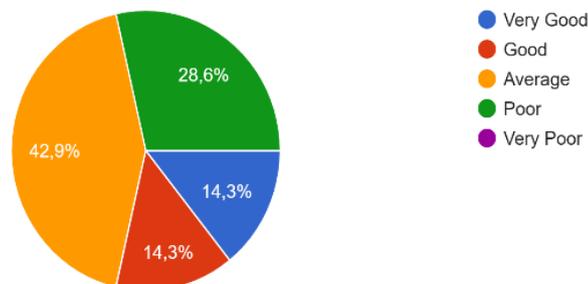


Fonte: Autores (2024)

Figura 18 – Participação Int.

13 - How do you evaluate the participation of the HR department in your company?

7 respostas



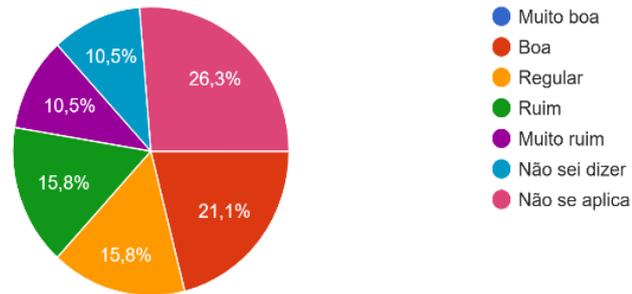
Fonte: Autores (2024)

Também foi perguntado sobre ações de inclusão de diversidade e 26,3% afirmaram que suas empresas não promovem nenhuma ação (figura 19). E no cenário internacional os componentes avaliam em 57,1% as ações promovidas como “*Very Poor*” (muito ruim) (figura 20). A maioria das ações são referentes ao mês do orgulho e pequenas ações de marketing, sobre a participação da liderança e da gestão 31,6% consideram “boa” e 42,9% das respostas internacionais estão marcadas como “*Not Applicable*” (figuras 21 e 22).

Figura 19 - Ações de diversidade

14 - Como você avalia as ações de diversidade promovidas pela sua empresa?

19 respostas

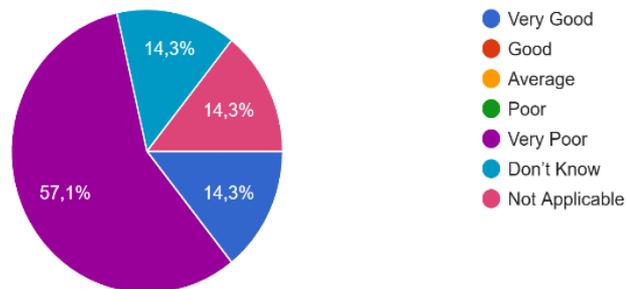


Fonte: Autores (2024)

Figura 20 - Ações de diversidade Int.

14 - How do you evaluate the LGBTQIAPN+ diversity promoted by your company?

7 respostas

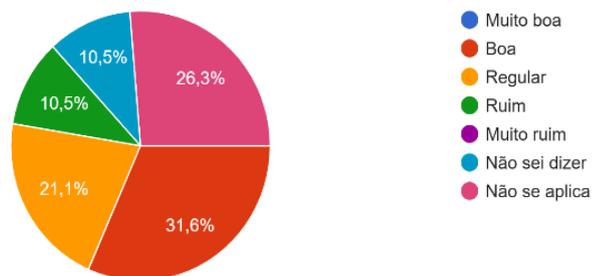


Fonte: Autores (2024)

Figura 21 - Participação dos funcionários, líderes e gestores

16 - Como você avalia a adesão de funcionários, líderes e gestores nessas atividades?

19 respostas

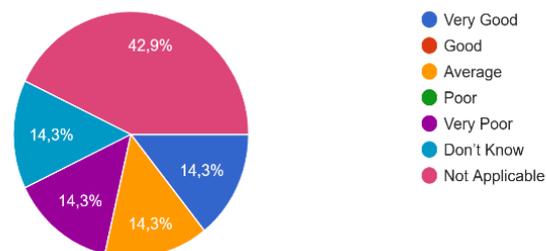


Fonte: Autores (2024)

Figura 22 - Participação de funcionários, líderes e gestores

16 - How do you evaluate the involvement of employees, leaders, and managers in these activities?

7 respostas



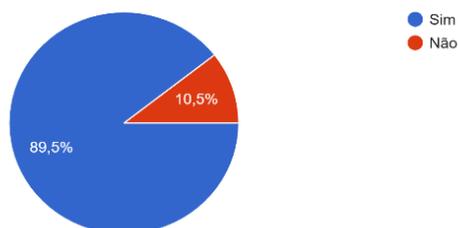
Fonte: Autores (2024)

Quando solicitado para falar sobre suas experiências dentro das organizações que participaram, a maioria das respostas confirmam que já foram vítimas preconceito dentro do ambiente organizacional (figuras 23 e 24), sendo mais de 80% na amostra brasileira e 71,4% da amostra estrangeira. A maioria das pessoas também responderam que existem canais de denúncias dentro das empresas (figuras 25 e 26) mas que estes canais de denúncias na maioria das vezes não levam a nada (figuras 27 e 28), com apenas uma pessoa que respondeu o questionário em inglês que conseguiu uma resolução positiva após a denúncia, as outras pessoas não tiveram uma conclusão razoável para a sua necessidade ou foi um desfecho negativo.

Figura 23 – Preconceito e discriminação

17 - Você já sofreu ou presenciou alguma situação de discriminação, preconceito ou violência para com pessoas LGBTQIAPN+?

19 respostas

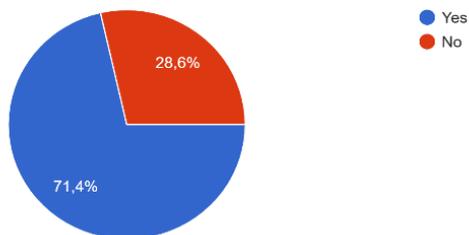


Fonte: Autores (2024)

Figura 24- Preconceito e discriminação Int.

17 - Have you ever experienced or witnessed any situation of discrimination, prejudice, or violence against LGBTQIAPN+ individuals in the workplace?

7 respostas

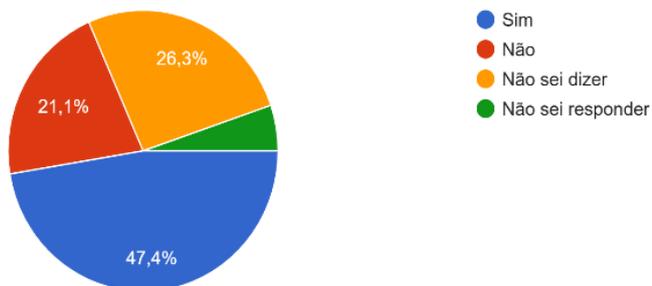


Fonte: Autores (2024)

Figura 25 – Canais de denúncia

18 - Na sua empresa existem canais de denúncia para situações de discriminação?

19 respostas

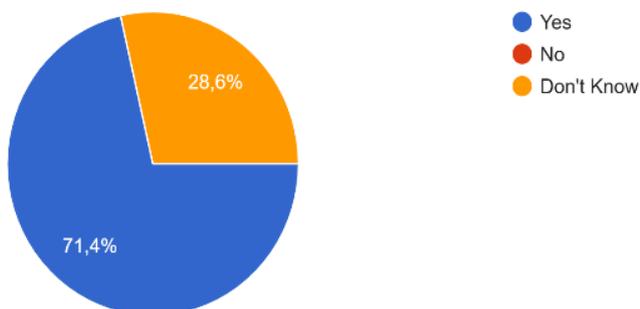


Fonte: Autores (2024)

Figura 26 – Canais de denúncia Int.

18 - Does your company have channels for reporting discrimination?

7 respostas

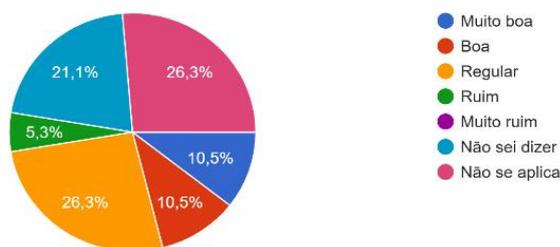


Fonte: Autores (2024)

Figura 27 – Eficácia dos canais de denúncia

19- Em caso de discriminação no ambiente de trabalho, como você avalia a efetividade das ferramentas para denúncias ?

19 respostas

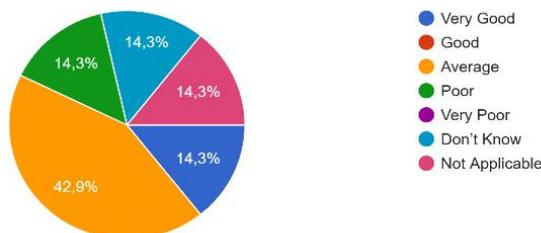


Fonte: Autores (2024)

Figura 28 - Eficácia dos canais de denúncia

19 - In the case of discrimination in the workplace, how do you evaluate the effectiveness of the tools for reporting?

7 respostas



Fonte: Autores (2024)

Por fim os participantes foram perguntados quais medidas o RH poderia tomar para reeducar comportamentos, linguagem e preconceitos presentes em departamentos ou áreas, a fim de tornar o ambiente organizacional mais inclusivo e equitativo, e a maioria das respostas em palavras diferentes descrevem como seria benéfico reestruturar os locais de trabalho com mais pessoas LGBTQIA+ em cargos administrativos e de gestão também para que, em vez de pessoas de fora tentando mudar o ambiente para um grupo interno, seriam pessoas LGBTQIA+ fazendo isso para outras LGBTQIA+, o que seria muito positivo. Igualdade de oportunidades, acolhimento e, conseqüentemente, uma estrutura equitativa, uma maneira de fazer essas mudanças de postura, normais e simples, o que tornaria tudo mais eficaz. Também foi abordado a necessidade de treinamentos, políticas de tolerância zero para discriminação e violência, e conteúdo de sensibilização não apenas para a causa LGBT, mas para todos os tipos de diversidade.

## 5. Considerações Finais

Após analisar os resultados obtidos na amostra de pesquisa, é possível correlacionar com pesquisa anteriores que apesar de pessoas heterossexuais não serem diretamente vítimas de discriminação e homofobia mais de 85% (figuras 23 e 24) das pessoas inseridas em ambientes organizacionais presenciaram esse tipo de situação e por esse motivo podemos relacionar os 57% e 26,3% (figuras 7 e 9), de respostas nacionais e internacionais, um dos principais fatores para os colaboradores

esconderem sua orientação e julgarem o ambiente como não seguro para transparecerem quem são, como apresentado no trabalho de Araújo (2019).

Apesar das contradições, a maior parte dos participantes entendem que a presença de diversidade no ambiente organizacional é crucial para o crescimento e desenvolvimento das empresas e quando essas pessoas são inseridas em cargos administrativos ou de liderança causam mudanças positivas e encorajadoras. Por isso o RH é o principal fator decisivo para a implementação de gestões de diversidade e ações que de fato protejam seus colaboradores de preconceito, adotando práticas mais inclusivas do que apenas um mês de orgulho e estratégias de marketing. Drydakis (2015) aponta que a discriminação pode ser percebida no RH desde o momento de contratação, onde potenciais candidatos a uma vaga podem ser tratados diferenciadamente no processo de recrutamento e seleção apenas por pertencerem a um grupo minorizado e isso deve ser eliminado para que se crie um clima e um ambiente organizacional inclusivo.

O objetivo dessa pesquisa em conter amostras nacionais e internacionais era comparar os contextos de mercados de trabalho consideravelmente distintos e observar se existem discrepâncias consideráveis em relação às relações de diversidade e clima organizacional. Com essa pesquisa é possível contemplar que independentemente do lugar ainda é presente a falta de tato das organizações se tratando da diversidade LGBTQIAPN+ e do clima organizacional, ambas as amostras apresentam níveis preocupantes da falta de integração e participação do departamento de RH (figuras 17 e 18) mas também considerando as ações de diversidade e canais de denúncia, que demonstram níveis de ineficácia e pouca repercussão já que muitos colaboradores nem ao menos sabem se suas empresas tem ou não essas ferramentas.

Portanto, a correlação de clima organizacional e diversidade é um tema de extrema relevância e com muitas possibilidades de pesquisa, apresentando em diversos seguimentos importantes para acompanhar a constante evolução e necessidades do mercado de trabalho e da sociedade como um todo.

## Referências

- ABREU, Rebecca Tavares Nishimura. **A importância da gestão de pessoas na promoção do bom clima organizacional**. DIVERSITÀ: Revista Multidisciplinar do Centro Universitário Cidade Verde, v. 7, n. 1, 2021. Disponível em: <https://revista.unifcv.edu.br/index.php/revistapos/article/view/367>. Acesso em: 22 out. 2024.
- Araujo, C. C., Silva, & Carneiro Junior, E. (2020). **Reconhecendo as relações de raça no contexto organizacional: um modelo conceitual de maturidade em gestão da diversidade**. In: XXIII SEMEAD - Seminários em Administração.
- Araújo, D. ([s.d.]). **Integração da Diversidade no Mercado de Trabalho: um estudo sobre a inclusão dos LGBTT**. Pesquisa e Ação.
- BAHIA, Alexandre (2012). **Homofobia no Brasil: resoluções internacionais e a constituição de 88**. Diritto.it, ISSN 1127-8579
- Bailyn, L. (2006). **Breaking the mold: redesigning work for productive and satisfying lives**. Ilr Press, An Imprint Of Cornell University Press.
- BARDIN, Laurence (2011). **Análise de conteúdo**. Almedina Brasil: São Paulo
- Borges, R. D. H. A. (1990). **A inclusão LGBTQIA+ no mercado de trabalho**. Faculdade de Inhumas Facmais Butler.
- Borges, R. D. H. A. (2022). **A inclusão LGBTQIA+ no mercado de trabalho**.
- Brito, J. (2014). **Estratégias pró-ativas de gestão da diversidade sexual nas organizações**.
- De Souza Melo, A., Pereira Santos, M., & Dos Santos Brito, M. (2022). **A construção de relações interpessoais no ambiente de trabalho para a população LGBTQIAPN+: Revisão Integrativa**. Estudos de Administração e Sociedade, 7(2), 21–41. <https://doi.org/10.22409/eas.v7i2.55228> Acesso em: 11 set. 2024
- Drydakis, N. (2015). **Sexual orientation discrimination in the United Kingdom's labour market: A field experiment**. Human Relations; Studies towards the Integration of the Social Sciences, 68(11), 1769–1796. <https://doi.org/10.1177/0018726715569855>

Drydakís, N., & Anglia Ruskin University, UK, and IZA, Germany. (2019). Sexual orientation and labor market outcomes. *IZA world of labor: evidence-based policy making*. <https://doi.org/10.15185/izawol.111.v2> Acesso em: 29 ago. 2024

ECCEL, Cláudia Sirangelo; FLORES-PEREIRA, Maria Tereza. A inserção da “diversidade” homossexual em uma livraria de shopping

Feitosa, C. (2019). Políticas públicas LGBT no Brasil: um estudo sobre o Centro Estadual de Combate à Homofobia de Pernambuco. *Sexualidad, salud y sociedad: revista Latinoamericana*, 32, 90–118. <https://doi.org/10.1590/1984-6487.sess.2019.32.06.a> Acesso em: 21 ago. 2024

García Johnson, C. P., & Otto, K. (2019). Better together: A model for women and LGBTQ equality in the workplace. *Frontiers in Psychology*, 10, 272. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00272>

G1. Metade dos profissionais LGBT assumiu orientação sexual no trabalho, diz pesquisa. 25, junho 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-29-emprego/noticia/2019/06/25/metade-dos-profissionais-lgbt-assumiu-orientacao-sexual-notrabalho-diz-pesquisa.ghtml>. Acesso em: 21 ago. 2024

GOLIN, Célio et al. Rompendo o Silêncio: homofobia e heterossexismo na sociedade contemporânea. Políticas, teoria e atuação. 2007, NUANCES, 116 p.

Himmel, R. (2015). Butler, J. (2004). Undoing gender. Nova York e Londres: Routledge. *Revista Lusófona de Estudos Culturais*, 3(1). <https://doi.org/10.21814/rlec.106> . Acesso em: 27 set. 2024

Hossain, M., Atif, M., Ahmed, A., & Mia, L. (2020). Do LGBT workplace diversity policies create value for firms? *Journal of Business Ethics*, 167(4), 775–791. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04158-z> . Acesso em: 23 set. 2024

Irigaray, H. A. R. (2008). Discriminação por Orientação Sexual no Ambiente de Trabalho: Uma Questão de Classe Social? Uma Análise Sob a Ótica da Pós-Modernidade Crítica e da Queer Theory. Em *EnAPG, Salvador. Anais: Associação Nacional de Pós-graduação*.

Jesus, J. G. ([s.d.]). Orientações Sobre Identidade de Gênero: conceitos e termos. Guia técnico sobre pessoas transexuais, travestis e demais transgêneros para formadores de opiniões. 2ª Edição, Brasília.

Latino, G. (2018). Manual de comunicação LGBTI+. *Aliança Nacional LGBTI*.

Loden, M. (1996). *Implementing diversity. United States of America*. McGraw-Hill.

Lorbiecki, A., & Jack, G. (2000). Critical turns in the evolution of diversity management. *British Journal of Management*, 11(s1), S17–S31. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.11.s1.3>. Acesso em: 17 set. 2024

McIntosh, M., & Butler, J. (1991). Gender trouble: Feminism and the subversion of identity. *Feminist review*, 38, 113. <https://doi.org/10.2307/1395391> .Acesso em: 13 set. 2024

Miskolci, R. (2012) Teoria Queer: um aprendizado pelas diferenças. Editora Autêntica.

Miskolci, R. (2009). A Teoria Queer e a Sociologia: o desafio de uma analítica da normalização. *Sociologias*, 21, 150–182. <https://doi.org/10.1590/s1517-45222009000100008> . Acesso em: 13 set. 2024

Neto, N., & Perlingeiro, A. M. (2020). *Homofobia corporativa: uma análise do preconceito no meio empresarial. 2020. 32 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - EST*.

OLIVEIRA, P. T. de; FERREIRA, P. T.; COSTA, D. H. Liderança e o impacto da saúde mental no clima organizacional. *E-Acadêmica*, v. 3, n. 2, 2022. Disponível em: <http://repositorio.undb.edu.br/handle/areas/776>. Acesso em: 22 out. 2024.

OLIVEIRA, Sâmia Freire Aguiar de. O clima organizacional e seus reflexos na saúde do trabalhador. São Luís: Centro Universitário UNDB, 2022. Disponível em: <https://eacademica.org/eacademica/article/view/173>. Acesso em: 22 out. 2024.

Ozeren, E. (2014). Sexual orientation discrimination in the workplace: A systematic review of literature. *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 109, 1203–1215. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.613> , Acesso em: 21 set. 2024

ROBBINS, Stephen P. Comportamento organizacional. 13. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. Disponível em: [https://admdotunisa.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/03/robbins\\_2009\\_livro\\_comportamento\\_organiz.pdf](https://admdotunisa.wordpress.com/wp-content/uploads/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf). Acesso em: 22 out. 2024.

Roveri, T. G. (2021). *A potência de ser quem você é: a influência dos programas de diversidade e da gestão de recursos humanos na voz e na vida das pessoas LGBT+ nas organizações*. Universidade de São Paulo, Agência USP de Gestao da Informacao Academica (AGUIA).

Saraiva, L. A. S., & Irigaray, H. A. dos R. (2009). Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *RAE*, 49(3), 337–348. <https://doi.org/10.1590/s0034-75902009000300008>, Acesso em: 28 ago. 2024

Taylor, & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 45–56.

"Os conteúdos expressos no trabalho, assim como os direitos autorais de figuras e dados, bem como sua revisão ortográfica e das normas são de inteira responsabilidade do(s) autor(es)."

"O(s) autor(es) do trabalho declara(m) que durante a preparação do manuscrito não foram utilizadas ferramenta/serviço de Inteligência Artificial (IA), sendo todo o texto produzido e de responsabilidade dos autores.