Casi 16ª Edição
Congresso de Administração, Sociedade e Inovação

Niterói, RJ
Artigo completo
De 04 a 06 de dezembro de 2024

Diversidade e Inclusão LGBTQIAPN+ em Empresas Listadas no *Ranking Great Place To Work* (GPTW)

Braulio Amado Leal Pereira

Rejane Prevot Nascimento

Resumo: Esta pesquisa aborda a inclusão da comunidade LGBTQIAPN+ no mercado de trabalho. Os integrantes dessa comunidade, enfrentam desafios consideravelmente maiores do que as pessoas que se enquadram no conceito de normalidade imposto pela sociedade. Com base em pesquisas e estatísticas de órgãos que acompanham a realidade deste grupo, observa-se que pessoas LGBTQIAPN+ enfrentam dificuldades significativas na busca por emprego e na manutenção de vínculos formais de trabalho. Diante desse contexto, esta pesquisa tem como objetivo geral analisar como a inclusão de pessoas LGBTQIAPN+ ocorre em empresas que adotam programas de gestão da diversidade. Buscou-se investigar se esses programas promovem efetivamente a inclusão desse grupo nas organizações. Para o alcance deste objetivo, foram analisadas empresas consideradas "Melhores Empresas para Trabalhar" de acordo com o ranking da *Great Place to Work* (GPTW), ou pelo menos detentoras do selo GPTW, buscando compreender o alinhamento entre a adoção de programas de diversidade e a real inclusão e igualdade de oportunidades para pessoas LGBTQIAPN+. A pesquisa revel que as políticas de diversidade, quando implementadas corretamente, podem promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e justo, contribuindo para a construção de uma sociedade mais igualitária.

Palavras-Chave: Diversidade; LGBTQIAPN+; Gestão da Diversidade.

1. Introdução

A história da marginalização da comunidade LGBTQIAPN+[1] é intrinsecamente ligada à imposição de padrões sociais. Ao longo dos séculos, normas estritas moldaram a percepção sobre identidades de gênero e orientações sexuais, discriminando qualquer desvio desses padrões. A imposição do modelo patriarcal, ancorado no poder masculino, contribuiu para a exclusão de indivíduos que não se enquadravam nesse padrão. O preconceito, respaldado pela Igreja e pela ciência, classificou a homossexualidade como pecado e "doença" respectivamente, afastando essa comunidade de direitos básicos e perpetuando estigmas prejudiciais.

O livro "Homossexualismo (A Libertinagem no Rio de Janeiro)" de Pires de Almeida, publicado em 1906, ilustra como a ciência da época contribuiu para a estigmatização da comunidade LGBTQIAPN+., no contexto dos estudos da higiene moral do início do século XX (Gouvea, 2022). A associação da homossexualidade a termos como "doença" e "pecado" reforçou a marginalização dos homossexuais, transsexuais, travestis, lésbicas, dentre outros membros desta comunidade, impedindo o reconhecimento de sua identidade e direitos (Pereira, 2017). Essa exclusão ao longo da história privou a comunidade LGBTQIAPN+ de acesso a oportunidades educacionais, empregos, moradia e, fundamentalmente, ao direito de existir.

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

A comunidade LGBTQIAPN+ enfrenta desafios adicionais relacionados à aparência, onde membros mais afeminados, masculinizados ou trans são ainda mais marginalizados. A pesquisa mostra que 40% das entrevistadas alegam ter sofrido discriminação ou violências por seus pares no setor de trabalho. Esse cenário, aliado à falta de canais efetivos de denúncia, evidencia a necessidade de uma análise aprofundada da empregabilidade dessa comunidade (Moura e Nascimento, 2021).

O reconhecimento como "Great Place to Work" (GPTW) surge como uma referência internacional para avaliar e reconhecer empresas que oferecem ambientes de trabalho excepcionais. A certificação GPTW não se limita a benefícios tangíveis, como salários e vantagens, mas destaca a importância da cultura organizacional. Empresas certificadas pelo GPTW são aquelas que promovem confiança, respeito e diversidade, criando ambientes nos

[1] O termo LGBTQIAPN+ é um agrupamento das palavras que definem Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transsexuais, Queer, Intersexual, Assexual, Pansexual, Não Binário e outras categorias sexuais.

quais todos os colaboradores são valorizados, independentemente de sua orientação sexual, identidade de gênero ou expressão de gênero.

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

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

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

Com base nos resultados da pesquisa, serão propostas recomendações para uma inclusão efetiva da comunidade LGBTQIAPN+ nas organizações. Essas propostas poderão abranger aspectos como políticas de contratação, treinamento de sensibilização, canais eficazes de denúncia, programas de mentoria e promoção de lideranças LGBTQIAPN+.

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

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

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

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

1. Fundamentação teórica

2.1. A Gestão da Diversidade

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

Através do trabalho de Leite *et al* (2015) afirmam que gerenciar a diversidade empresarial é buscar, através de práticas empresariais, a formação de equipes compostas por membros com distintas experiências e habilidades; é uma estratégia organizacional voltada para a busca de vantagem e diferenciação no mercado.

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

Nesse diapasão, cabe lembrar que a gestão da diversidade é um modelo originado nos Estados Unidos, derivado de programas criados dentro das organizações para o cumprimento de leis antidiscriminação, criadas continuamente desde a década de 1960, tendo como marco, o *Civil Rights Act*, com o objetivo de minimizar a desigualdade social no país. Frente ao desafio legal, as organizações se viram obrigadas à criação de dispositivos que permitissem o gerenciamento das diferenças e protegessem as empresas de processos judiciais. Posteriormente, esses dispositivos foram agrupados pelo nome de gestão da diversidade (DOBBIN; KALEV, 2013).

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

Nesse sentido, e trazendo retomando a análise de Benedito & Ribeiro (2021), de que tais ferramentas são, com frequência, governadas por intencionalidades normativas e não transformativas, é fundamental considerar que, apesar de muitas leis terem sido editadas na tentativa de corrigir essas injustiças, fato é que na prática, é possível questionar a eficácia de

algumas delas. Embora essas políticas possam ter um impacto significativo, e possam ser consideradas marcos nas conquistas dessas populações menorizadas, é preciso se atentar se, de fato, estão promovendo uma transformação real nas estruturas organizacionais e nas relações de poder. Muitas vezes, as políticas de inclusão podem se tornar meramente simbólicas, sem efetivamente desafiar as hierarquias e as práticas de poder existentes, cabendo também às empresas assumirem o papel transformador; a afirmação de Cortella (2022), de que é fundamental o papel dos contestadores, das pessoas que formam resistência, ao questionar a ordem estabelecida e lutar por mudanças, corrobora esta perspectiva.

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

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

A inclusão, na visão da mesma autora (Johnson, 2020), é a junção da singularidade ao pertencimento. Sem esses dois elementos, não haveria então a inclusão. A singularidade significa ter a liberdade de ser quem você é, livre dos vieses de comportamento, de percepção e principalmente de grupo, sem a necessidade de mudar-se para adequar-se ao ambiente em que se está, para então ser aceito. Leva-se em consideração a identidade de cada um, ou as identidades de cada um, ou seja, a interseccionalidade, conceito criado por Kimberlé Crenshaw em seu artigo “Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics” (1989), e, no Brasil, no âmbito dos estudos organizacionais, discutido por Teixeira (2021) e por outros autores. Para Teixeira (2022) não é possível entender uma identidade sem entender outras. Um homem negro homossexual é uma combinação diferente de ser homem, de ser homem negro e de ser homossexual, pois essas identidades trazem a esse indivíduo experiências e barreiras distintas das sofridas por um homem branco, ou um homem negro, ou um homem branco homossexual, ou um homem negro homossexual.

Então, sem esses dois elementos, não há a correta inclusão, pois o indivíduo se sente não visto e/ou não pertencente ao local em que está, por ser menosprezado. Na direção contrária, a inclusão é então não ignorar a diferença, promover equipes que sejam engajadas, diversas, na qual todos pertençam, tendo voz e sendo vistas, entendendo a necessidade daquela pessoa, demonstrando que ela importa. Essa iniciativa promovida por líderes que sejam inclusivos, nas

palavras de Jonhson (2020), trazem a noção de que, quanto maior o pertencimento e o reconhecimento da singularidade de cada um, maior o nível de inclusão. E isso só traz benefícios para as empresas.

2.2. Benefícios e Vantagens da Gestão da Diversidade

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

Essa gestão pode ser entendida dentro de duas perspectivas, uma se referindo às condições favoráveis de trabalho, sem discriminação, preconceito, opressão e, principalmente, uma cultura organizacional que valoriza a diversidade sociocultural do país e, de outro lado, condições inerentes à vantagem competitiva, ao aumento de produtividade, a redução de rotatividade, a conquista de novos nichos de mercado e o retorno financeiro (Fleury, 2000).

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

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

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

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

podem colher diversos benefícios que impulsionam seu desempenho e sucesso no mercado (Kerr, 2020).

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

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

Além disso, a gestão da diversidade está relacionada à redução da rotatividade de funcionários. Ao criar um ambiente inclusivo e acolhedor, as organizações tornam-se mais atraentes para profissionais talentosos e diversos. A diversidade é valorizada por muitos indivíduos no mercado de trabalho atual, e as empresas que demonstram um compromisso genuíno com a inclusão têm maior probabilidade de reter talentos. Isso resulta em uma redução dos custos associados à rotatividade, como recrutamento e treinamento de novos funcionários, além de promover a estabilidade e continuidade nas equipes de trabalho (Freitas, 2019).

No trabalho de Rosa (2020), esses impactos ficam mais evidentes, pois quando o trabalhador tem conhecimento das práticas de diversidade, há um maior sentimento de pertencimento à empresa, o que faz com que haja uma maior dedicação e empenho, melhorando consequentemente o desempenho no trabalho, bem como diminuindo a rotatividade, pois os trabalhadores preferem continuar trabalhando ali e diminuindo assim o gasto com novos recrutamentos. Tudo isso faz com que haja um maior desempenho da organização como um todo. Esses elementos ressaltam a importância do tema objeto dessa pesquisa.

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

A gestão da diversidade pode trazer um retorno financeiro positivo para as organizações. Estudos têm demonstrado que empresas que promovem a diversidade têm um desempenho financeiro superior em comparação com aquelas que não o fazem. Isso pode ser atribuído à

combinação de fatores, como a atração e retenção de talentos diversos, a capacidade de inovação e adaptação às mudanças do mercado, bem como o acesso a novos segmentos de consumidores.

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

Embora o estudo não estabeleça uma relação direta entre a diversidade das equipes e o sucesso financeiro, acredita-se que as empresas com equipes executivas diversificadas alcancem melhores resultados, possibilitados pela inovação trazida pela diversidade dos membros das equipes e pela junção de diferentes ideias (Barta, 2012). Ainda, outra consequência da correta gestão da diversidade nas empresas é que, através da inovação constante propiciada pela diversidade de ideias e pluralidade de culturas, atingindo novos nichos e mercados, é a própria continuidade da organização. Uma organização não diversa tem menos chances de permanecer funcionando por mais tempo, diferente das organizações que aplicam a correta gestão da diversidade (Johnson, 2020).

2.3. Políticas de Diversidade e Inclusão nas Organizações

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

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

Por outro lado, no estudo de Coelho & Maggioni (2020), é fornecida uma perspectiva única, centrada nas experiências e percepções da comunidade LGBT no ambiente de trabalho. Revela-se como as políticas de diversidade são percebidas e vivenciadas por indivíduos LGBT, oferecendo um panorama das falhas e dos sucessos das práticas organizacionais em termos de inclusão. Este estudo ressalta a importância de políticas que transcendam o mero discurso e se traduzam em ações práticas e significativas que promovam uma cultura de inclusão genuína.

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

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

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

3. Método de pesquisa

Para responder a questão de pesquisa apresentada, foi utilizado neste estudo uma abordagem qualitativa, no intuito de avaliar se as empresas selecionadas cumprem com o discurso inclusivo que propagam, promovendo internamente a inclusão, através da gestão da diversidade. O critério para seleção das empresas foi estar elencada no ranking da GPTW - Great Place to Work - Melhores Lugares para Trabalhar (em tradução livre), ou detentoras do selo GPTW e compartilhar o discurso pró diversidade e inclusão. Cumpre informar que o corte da pesquisa é seccional, ou seja, o foco da análise é o momento atual, não importando o fenômeno analisado ao curso do tempo e a nível organizacional, ou seja, o foco da análise são as organizações, o comportamento das empresas selecionadas, em relação ao tema investigado na pesquisa (Vieira, 2004). Para a realização da coleta das informações foram realizadas entrevistas com roteiros semiestruturados, bem como a análise dos relatórios de diversidade das empresas.

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

com as respostas e contribuições dos participantes, proporcionando uma maior compreensão dos aspectos qualitativos e subjetivos relacionados ao tema em estudo (Bardin, 2011).

Os sujeitos selecionados para as entrevistas são funcionários que atuavam em cargos de gestão nas empresas pesquisadas, sem distinção de estado civil, idade, local de moradia, raça, orientação sexual, etc. O acesso às empresas e aos entrevistados foi por meio da técnica da "bola de neve". Amplamente utilizada em pesquisas qualitativas, a técnica da "bola de neve" consiste na indicação de candidatos a participantes da pesquisa, por pessoas conhecidas e que entendam que essas pessoas que estão indicando tenham material para compartilhar, se encaixando na pesquisa.

A análise do *corpus* obtido através das entrevistas foi feita por meio da análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo pode ser definida como:

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

Ainda segundo Bardin (2011), o método de análise de conteúdo prevê três fases principais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados – a inferência e a interpretação. A pré-análise é a fase de organização, estabelecendo-se um esquema de trabalho com procedimentos bem definidos, embora flexíveis (Bardin, 2011). O material para análise foi a transcrição das entrevistas, que deve sempre manter sua integralidade até a "exaustividade". Após a transcrição das entrevistas, foi iniciada a leitura flutuante, interpretando-se os dados de acordo com as categorias de análise.

4. Resultados

4.1 Apresentação das empresas e dos entrevistados

Foram selecionadas 07 (sete) empresas detentoras do selo GPTW ou já constantes no ranking GPTW. Foram definidos nomes fictícios para os entrevistados e suas respectivas emresas, no intuito de preservar sua confidencialidade. São apresentadas a seguir as empresas e os entrevistados.

Tabela 1: Identificação das empresas e entrevistados

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

Fonte: elaborada pelos autores

- Daroca é um grupo educacional de grande porte, com capital aberto em bolsa de valores internacional, presente em todo o território brasileiro; O entrevistado foi Ivo, homem cis gay, de 50 anos, diretor de unidade da empresa. Trabalha na empresa há dois anos;

- Alô-Alô atua no ramo de telefonia, é empresa de grande porte e tem presença em todo o território nacional; A entrevistada foi Ana, de 35 anos, mulher cis hétero, gerente de finanças da empresa. Trabalha na empresa há quatro anos;

- The Office é uma empresa multinacional de grande porte, que atua no ramo de consultoria em tecnologia e está presente em âmbito nacional e internacional. O entrevistado foi Ito, de 45 anos, homem cis hétero, gerente de tecnologia. Trabalha na empresa há dois anos;

- Americana também é uma empresa multinacional de grande porte, atuando na área de consultoria em tecnologia e está presente em âmbito nacional e internacional; O entrevistado foi Oto, de 52 anos, homem cis hétero, diretor executivo. Trabalha na empresa há trinta anos;

- Primeira é uma empresa global de grande porte, atuante na área de tecnologia e presente em âmbito global; O entrevistado foi Tom, de 42 anos, homem cis hétero, gerente de projetos. Trabalha na empresa há dezoito anos;

- Voa-Lanches é uma empresa multinacional de grande porte, presente em âmbito nacional e internacional, que atua no ramo de fast-foods; O entrevistado foi Ian, de 35 anos, homem cis gay, diretor de pessoas. Trabalha na empresa há dezenove anos (entrou como menor aprendiz); e

- Pica-pau é uma empresa de médio porte que atua no segmento de turismo e está presente em todo o território nacional; O entrevistado foi Ben, de 35 anos, diretor de RH. Trabalha na empresa há seis anos e meio.

4.2. Apresentação dos resultados

Nas sete empresas pesquisadas, os entrevistados apontaram a existência de uma política de diversidade e inclusão e não discriminação. Entretanto, a empresa The Office, a partir do relato do funcionário entrevistado, demonstrou pouca atenção à questão da diversidade e inclusão, bem como de políticas de diversidade em relação à comunidade:

> Eles têm um programa formal. Eu com o cargo de gerente, eu tinha um treinamento obrigatório para gerente e obviamente também os opcionais. Eu tenho uma carga horária de treinamentos para cumprir. Desses obrigatórios, tinham alguns treinamentos mais técnicos e outros treinamentos mais comportamentais. Mas eu tive, por exemplo, o treinamento de inclusão de mulheres na tecnologia, então evitar comentários machistas, evitar comentários misóginos, tomar cuidado nas escritas, para evitar racismo, por exemplo, evitar simples comentários como o samba do crioulo doido, sobre comentários para inglês ver, porque isso tudo remete à época da escravidão. Apesar de todos esses, o que eu tive de contato foram mais voltados à questão de igualdade de gênero, principalmente de igualdade de gênero. Então, me pareceu que eu tive contato com uma preocupação maior com igualdade de gênero, **e eu tive pouco contato com inclusão envolvendo especificamente LGBTQIAPN+.** (...) Isso (a existência de pessoas LGBTQIAPN+) era normal dentro da organização. (empresa The Office; entrevistado Ito, negrito do autor)

Este relato chama a atenção, pois mostra que na empresa há a diversidade em seu quadro de funcionários, como o próprio entrevistado afirma, mas não há um treinamento para um correto acolhimento desses funcionários pelos demais. Ao buscar a política de diversidade no site da empresa, foi possível observar exatamente o que o entrevistado mencionou. O vídeo institucional demonstra uma maior preocupação da empresa com misoginia, buscando incluir mais as mulheres na área de tecnologia, se preocupa com a questão do racismo, abordando o aspecto da cor da pele efetivamente (não abarcando a homofobia, transfobia, lesbofobia, incluídas, hoje, no crime de racismo), mas a inclusão LGBTQIAPN+ é apenas tangenciada. O mesmo ocorre em relação à empresa Daroca, segundo a resposta do entrevistado Ivo, que afirma desconhecer a Política Antidiscriminação.

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

pelo menos a menção à política de diversidade e inclusão em seus sites, e todas, com exceção da empresa The Office, possuem políticas e gestão da diversidade voltadas à comunidade LGBTQIAPN+, ou pelo menos, aprofundam mais esta questão.

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

Além de um ambiente em que a pessoa possa se assumir livremente, também há nas empresas com política de diversidade claras, canais de denúncias que efetivamente funcionam, na visão dos entrevistados. Importante ressaltar que nem todos os exemplos da aplicação desta política trazidos pelos entrevistados foram mencionados por existirem denúncias de condutas praticadas contra membros da comunidade LGBTQIAPN+. Contudo, um exemplo foi relatado pelo entrevistado da empresa Voa-Lanches, quando perguntado acerca do seu canal de denúncias e da política de não discriminação:

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

Em contrapartida, dois entrevistados afirmaram que os canais de denúncias internas são ineficazes. Foram os funcionários das empresas Daroca e The Office:

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

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

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

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

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

Em algumas das empresas nas quais os entrevistados trabalham, foi possível observar alguns exemplos relevantes sobre a importância de se ter políticas de diversidade e inclusão claras e efetivas, como no caso da empresa Pica-Pau. Segundo o entrevistado Ben, uma cultura já interiorizada na empresa, políticas de diversidade e inclusão claras, com a empresa entendendo a sociedade no entorno como parte de quem ela é, ajuda a promover uma transformação social no seu entorno, como é possível observar:

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

Entre todos os entrevistados há uma compreensão clara de que a diversidade e a inclusão são importantes não apenas para criar um ambiente de trabalho positivo, mas também para o sucesso geral da empresa. As políticas e práticas mencionadas nas entrevistas, umas mais enraizadas e implementadas há mais tempo, e outras mais novas, refletem um compromisso em fazer o certo.

Em relação à gestão da diversidade, foi possível observar que todas as empresas as quais os entrevistados estão vinculados possuem treinamentos para lidar com o diverso. Entretanto, algumas não lidam efetivamente com toda a gama de diversidade que nos cerca, como foi o caso da empresa The Office, quando o entrevistado relatou que a empresa não oferece um treinamento de acolhimento referente à comunidade LGBTQIAPN+. Verifica-se, contudo, uma aplicação mais efetiva da gestão da diversidade nas empresas Voa-Lanches e Pica-Pau, que se

destacam com uma política de auxílios específicos para os funcionários integrantes da comunidade LGBTQIAPN+:

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

> A gente revisou a política de pagamento de bônus. E a gente, até aqui, nesse contexto todo ainda, a gente tinha considerado o período de licença maternidade, que hoje é licença parental, de primeiro e segundo criador, mas nós tínhamos esse período de afastamento considerado período não trabalhado para o pagamento de bônus, ou seja, o período que a pessoa ficava afastada, ela não recebia bônus proporcional ao período. E aí a gente finalmente conseguiu revisar. Tem duas outras questões que a gente também precisa discutir. A primeira é pessoas com deficiência, que se afastam em razão da deficiência. Porque se eu reconheço que ela te, que ser quem ela é, as eu penalizo ela em um afastamento que se dá por uma condição que não é escolha dela, eu não estou levando a máxima da premissa de cultura de serviço, acabou. E tem o segundo ponto que são as pessoas trans, que se afastam por hormonização, ou seja, por redesignação. Se eu to dizendo que ela tem que ser ela mesma e eu a penalizo por esse afastamento. (empresa Voa-Lanches; entrevistado, Ian)

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

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

Foi possível perceber que as empresas que lidam melhor com a questão da gestão da diversidade são as empresas com as políticas de diversidade mais explícitas. Algo que vai além do treinamento, pois não adianta haver o treinamento sem que haja uma política expressa acerca de como lidar com as atitudes preconceituosas quando elas surgem no ambiente corporativo. Tendo essas políticas às claras, é possível à empresa ter boas práticas de gestão dessa diversidade. Aliás, as empresas onde não havia política de diversidade explícita ou não abarcavam a todas as diversidades, foi onde foi onde se observou piores resultados em relação à diversidade, como por exemplo, a permanência do *status quo*, ou até mesmo a demissão de

pessoas que denunciam irregularidades ao canal de *compliance* (sejam elas as vítimas ou simples denunciantes).

5. Discussão

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

Além disso, a inclusão promove a inovação, visto que a diversidade de pensamentos e experiências contribui para a criação de soluções criativas e eficazes, o que também permite conversar com públicos diferentes ao mesmo tempo. Finalmente, a satisfação dos funcionários é significativamente aumentada, refletida em menor rotatividade e maior lealdade à empresa.

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

Para promover a inclusão efetiva de pessoas LGBTQIAPN+ em ambientes organizacionais das empresas GPTW, propomos algumas sugestões a partir da pesquisa realizada:

- **Treinamentos de Sensibilização:** Programas de conscientização sobre diversidade e inclusão para todos os funcionários, com foco em questões LGBTQIAPN+;
- **Grupos de Afinidade:** Criar grupos de suporte para funcionários LGBTQIAPN+, promovendo um espaço seguro de diálogo e apoio mútuo;
- **Políticas Claras de Não Discriminação:** Revisar e implementar políticas explícitas contra discriminação, assegurando proteção legal e emocional;
- **Programas de Mentoria:** Estabelecer programas de mentoria que priorizem a inclusão de minorias, incluindo pessoas LGBTQIAPN+;
- **Feedback e Avaliação Contínua:** Instituir canais de feedback para monitorar a eficácia das políticas e adaptá-las conforme necessário; e

- **Comprometimento efetivo das lideranças, com a diversidade e inclusão nas suas respectivas empresas:** Demonstração, por parte das lideranças, com o comprometimento da empresa em relação à diversidade e inclusão, demonstrando a importância que o tema tem para aquela empresa. Isso faz um efeito cascata, atingindo todos os níveis abaixo das lideranças, fazendo com que o tema se replique e haja maior aderência dos funcionários.

6. Conclusões

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

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

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

A pesquisa destacou a necessidade de treinamentos e programas de conscientização mais robustos que abordem diretamente essas questões, criando um ambiente mais acolhedor para todos os funcionários. A pesquisa também observou que das três empresas de tecnologia que participaram das entrevistas, atuando praticamente no mesmo ramo, apenas uma é ativamente comprometida, que foi a empresa Americana. Daroca e The Office são empresas que historicamente possuem um ambiente mais masculino e heteronormativo, assim se mantendo até os dias de hoje. E surpreendentemente, são as empresas que não possuem uma política explícita de não discriminação, apesar de haver treinamento acerca do tema.

Também foi possível observar que as empresas Daroca e The Office destacaram que o *compliance* da empresa, caso houvesse uma denúncia de preconceito, não levaria adiante a investigação culminando com a demissão dos envolvidos. Pelo contrário, demonstraram que as vítimas ou os denunciantes é quem pagariam a conta, sendo demitidos pouco depois de utilizarem os respectivos canais de denúncias. Já as empresas Americana, Primeira, Voa-Lanches e Pica-Pau, indicaram que um ato preconceituoso praticado levaria sim a demissão do

praticante, tendo, inclusive, treinamento que estimula também o acolhimento da vítima e a compreensão do que ela deseja que seja feito.

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

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

Contudo, é importante reconhecer que há desafios a serem enfrentados. As organizações devem ir além das declarações de intenção e implementar mudanças práticas e mensuráveis. A liderança tem um papel fundamental neste processo, não apenas apoiando as políticas de diversidade, mas também vivenciando e promovendo esses valores no dia a dia.

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

Referências

BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2011.
BARTA, T.; KLEINER, M.; NEUMANN, T. Is there a payoff from top-team diversity? McKinsey Quarterly. 2012. Disponível em: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/is-there-a-payoff-from-top-team-diversity. Acesso em: 1 jul. 2023.
BENEDITO, B. de O.; RIBEIRO, M. A. Competência em informação e gestão da diversidade: uma inter-relação de sucesso. Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação, v. 17, n. esp., p. 1-18, 2021. Disponível em: https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1612/1279. Acesso em: 1 jul. 2023.
CEDS/Prefeitura do Rio de Janeiro. Prefeitura divulga levantamento sobre a realidade da População Trans no Rio de Janeiro. Disponível em: https://prefeitura.rio/tag/projeto-garupa/#:~:text=Projeto%20Garupa%20levar%C3%A1%20sa%C3%BAde%20a,incentivar%C3%A1%20vacina%C3%A7%C3%A3o%20contra%20Covid%2D19&text=A%20Coordenad

oria%20Executiva%20da%20Diversidade,Garupa%2C%20a%C3%A7%C3%A3o%20de%20%5B%E2%80%A6%5D. Acesso em 29 de agosto de 2024.
CORTELLA, M. S. Ser Humano é Ser Junto. São Paulo: Planeta, 2022.
COX, T. Creating a multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
CRENSHAW, Kimberlé. "Demarginalizing the intersection of race and sex: a black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics". *The University of Chicago Legal Forum*, n. 140, p. 139-167, 1989.
FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.
FREITAS, T. A. A gestão da diversidade em um ambiente de inovação. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019. Disponível em: https://lume.ufrgs.br/handle/10183/205376. Acesso em: 1 jul. 2023.
GOUVEIA, V.A. "Tribadistas, Safistas e Clitoristas" no discurso do Médico José Ricardo Pires de Almeida: os estudos de higiene moral no Rio de Janeiro (1832-1906). Dissertação. Mestrado em História. Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2022.
JOHNSON, S. K. Inclusive Fique. São Paulo: Benvirá, 2020.
KERR, C. Viés Inconsciente. São Paulo: Literary Books, 2021.
Leite, C. E., Nabosne, I., Menezes, R., Barreiro, J.H.D. Diversidade nas Organizações: uma análise de resultados. In: Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. pp. 477-498. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/290146546. Acesso em: 3 jul. 2023.
MOURA, R. G. de; NASCIMENTO, R. P. O gay afeminado nas organizações: uma tensão permanente com padrões heteronormativos. Revista Estudos Feministas, Florianópolis, v. 29, n. 1, e 65840, 2021.
PEREIRA, B. A Possibilidade Jurídica da Adoção Homoafetiva e Sua Função Social. Rio de Janeiro. Monografia. PUC-Rio, 2017.
ROSA, M. C. de A. Q. A gestão da diversidade nas organizações e a sua relação com o compromisso afetivo dos colaboradores: o papel da justiça organizacional e da satisfação no trabalho. Dissertação de mestrado, Iscte - Instituto Universitário de Lisboa. 2020. Repositório Iscte. http://hdl.handle.net/10071/21753
SARAIVA, L. A.; IRIGARAY, H. A. R.. Políticas de Diversidade nas Organizações: Uma Questão de Discurso?. [S.l.], [s.n.], 2009. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.scielo.br/j/rae/a/W7hXd4grCxJX8PyTDJkDtWz/?format=pdf&lang=pt. Acessado em: 30 jan. 2024.
TEIXEIRA, J. C. Trabalho Doméstico (Feminismos Plurais). São Paulo: Jandaíra, 2021
TEIXEIRA, J. C. "Além de Preto, é Viado?" – Histórias de Homens Negros Gays Empregados na Mineração. XLVI Encontro da ANPAD. Online, 2022. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://anpad.com.br/uploads/articles/120/approved/4996dcc43b5be197b5887a4e60817b1c.pdf. Acessado em: 30/01/2024