

**Políticas organizacionais de inclusão: práticas de respeito às minorias sexuais e de gênero**

**Organizational policies for inclusion: practices of respect towards sexual and gender minorities**

**Políticas organizacionales para la inclusión: prácticas de respeto a las minorías sexuales y de género**

Recebido: 20/10/2019 | Revisado: 25/10/2019 | Aceito: 30/10/2019 | Publicado: 31/10/2019

**Luiz Paulo Ribeiro**

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-4278-7871>

Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil

E-mail: [luizribeiro@live.com](mailto:luizribeiro@live.com)

**Henrique da Silveira Zanin**

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-1991-4270>

Universidade de São Paulo, Brasil

E-mail: [henriquezanin@outlook.com](mailto:henriquezanin@outlook.com)

**Ivan Paulo da Silva**

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-0492-7260>

Centro Universitário de Belo Horizonte, Brasil

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

**Ana Flávia Maciel Dias**

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-2756-9953>

Centro Universitário de Belo Horizonte, Brasil

E-mail: [anaflaviamd29@hotmail.com](mailto:anaflaviamd29@hotmail.com)

**Resumo**

O presente artigo apresenta e analisa modelos de gestão de políticas organizacionais de inclusão das minorias sexuais e de gênero (MSG) no trabalho. Para tanto, desenvolveu estudo bibliográfico sobre invisibilidade, marginalização e violência nas relações de trabalho que envolvem MSG, bem como pesquisa quantitativa, por meio da aplicação de questionário por disponibilidade e conveniência, sobre o conhecimento prévio das próprias MSG sobre políticas organizacionais a favor deste grupo. Das respostas, 194 atendiam ao critério de se considerar uma minoria sexual e/ou de gênero. Os dados foram tratados por meio de análise estatística e parte considerável dos respondentes declarou desconhecer uma empresa pró-

MSG (0,62). Identificou-se, ainda, três modelos de inclusão na literatura, sendo eles: (i) dissolução das diferenças, que se caracteriza pela indiferença com a diversidade, buscando a homogeneização; (ii) celebração das diferenças, que demonstra respeito e cumprimento de diretrizes inclusivas e específicas às MSG; (iii) e aprendizagem e afetividade, modelo ideal no qual se valoriza a individualidade do empregado. Diante do estudo desenvolvido, percebeu-se que existem meios de concretizar a inclusão das MSG nas relações de trabalho, cabendo às empresas implementar políticas que devem ir além do discurso pela diversidade, tornando o ambiente de trabalho seguro e saudável.

**Palavras-chave:** Minorias sexuais e de gênero; Empregabilidade; Gestão da diversidade; Políticas organizacionais; Diversidade e inclusão.

### **Abstract**

This paper presents and analyzes proposals of organizational policies for the insertion and permanence of sexual and gender minorities in the labor market. For this purpose, a bibliographic research on invisibility, marginalization and violence in labor relations involving LGBT+ people, as well as a quantitative research using a questionnaire answered based on availability and convenience, about their own previous knowledge on inclusion policies. 194 of the respondents considered themselves LGBT+, thus meeting the established criteria. Data were treated through statistical analysis and the majority of the respondents stated they didn't know any pro-LGBT+ company. Furthermore, diversity management models were identified in the literature, such as the model for dissolution of differences, which is characterized by indifference to diversity, seeking standardization; the model for celebration of differences, which respects the LGBT+ community and comply with inclusion policies; and the model for learning and affectivity, an ideal model in which the organization recognizes and values each employee's own individuality. In view of the above, it can be seen that there are ways to seek equality of conditions in work relations. It is up to companies to implement policies that go beyond mere discourse for diversity, thus transforming the work environment into a favorable place for minority groups.

**Keywords:** Sexual and gender minorities; Employability; Diversity management; Organizational policies; Diversity and inclusion.

### **Resumen**

Este documento presenta y analiza modelos de gestión de políticas organizacionales para la inclusión de minorías sexuales y de género (MSG) en el trabajo. Con este fin, desarrolló un estudio bibliográfico sobre la invisibilidad, la marginación y la violencia en las relaciones laborales que involucran a MSG, así como la investigación cuantitativa, a través de un cuestionario estructurado y aplicado por

conveniencia y disponibilidad, sobre el conocimiento previo de los mismos MSG sobre políticas organizacionales a favor de este grupo. De las respuestas recopiladas, 194 cumplieron con los criterios de considerar una minoría sexual y/o de género. Los datos se analizaron utilizando estadística básica y la mayoría de los encuestados informaron que no conocían a ninguna compañía pro-MSG (0.62). También se identificaron tres modelos de inclusión en la literatura: (i) disolución de las diferencias, que se caracteriza por la indiferencia a la diversidad, buscando la homogeneización; (ii) celebración de diferencias, lo que demuestra respeto y cumplimiento de las directrices inclusivas y específicas de MSG; (iii) y aprendizaje y afecto, un modelo ideal en el que se valora la individualidad del empleado. Dado el estudio desarrollado, se dio cuenta de que hay formas de lograr la inclusión de MSG en las relaciones laborales, y corresponde a las empresas implementar políticas que deben ir más allá del discurso de la diversidad, haciendo que el entorno laboral sea seguro y saludable.

**Palabras clave:** Minorías sexuales y de género; Empleabilidad; Gestión de la diversidad; Políticas organizacionales; Diversidad e inclusión.

## 1. Introdução

As minorias sexuais e de gênero (MSG) encontram dificuldades no acesso ao trabalho, sendo frequentes relatos de assédio, discriminação e outras microagressões quando já estão empregados. A violência vivida por pessoas LGBTQ+ (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transexuais, Travestis, Gênero Queer, Intersexuais, Agêneros, dentre outros) nos seus locais de trabalho apresenta gradações e demonstra a reprodução social da cis-hetero-normatividade nas atividades laborais (Carrieri, Souza & Aguiar, 2017).

Diante disso, conforme Heloani & Capitão (2012), ainda há necessidade de estudos que correlacionem identidade – principalmente sexual e de gênero – e trabalho. O adoecimento mental relacionado ao trabalho e às violências nos locais de trabalho não podem, inclusive, ser desvinculadas, objetivamente, das condições e da organização do trabalho que são precarizantes, assim como, subjetivamente, do “medo do desemprego, a angústia de não ter ‘empregabilidade’ ou simplesmente de ser ‘uma peça que não mais se encaixa ao jogo da empresa’” (Heloani & Capitão, 2012, p. 31).

Neste âmbito, não é incomum o relato de homens homossexuais inseridos numa sociedade com uma dinâmica sociocultural patriarcal e cristã, tal como é o Brasil, que são veladamente forçados a assumirem um papel social do estereótipo heterossexual. Esse papel é sinônimo de heteronormatividade ou heterossexismo (Souza & Pereira, 2013), que influencia na discriminação contra gays tanto inseridos no trabalho quanto desempregados. Qual força externa e social que ocasiona essa mimetização? O que os impede de expressar suas

subjetividades? Adentrando-se no universo feminino, mais se distanciam o padrão heterossexista e machista imposto por nossa sociedade falocêntrica, elucidando o cerne da questão da homofobia – e da LGBTfobia –, o machismo incrustado na violência física, social e moral contra gays e principalmente, contra afeminados (Souza & Pereira, 2013).

Conforme Carrieri et al. (2013), as mulheres lésbicas e transgênero também reproduzem esse padrão dito heterossexista, o qual estabelece um padrão de normalidade, no qual elas teriam de se sujeitar para sofrerem menos preconceito no trabalho. As lésbicas, por exemplo, além das dificuldades citadas pelos homens gays, encontrariam dificuldades de desenvolverem a carreira e as transgênero teriam sua identidade de gênero desrespeitada. Não obstante, especialmente para travestis, a invisibilidade é comum, cujo efeito é uma objetificação, assujeitamento e destituição de normalidade, decorrente de suas relações com o mercado de trabalho. Além do citado, as travestis também sofreriam violência física em maior escala do que sofreriam por outros meios de agressão. Em relação às pessoas transexuais, o não alcance do trabalho as encaminha para a prostituição. Porém, nota-se que quando estas pessoas são “passáveis”, ou seja, conseguem mitigar ou tornar invisíveis eventuais antagonismos entre identidade e corpo, há melhora na abertura para o trabalho, conforme Carrieri et al. (2013).

Isso porque, complementarmente, há estudos que concluíram que o próprio ambiente de trabalho é um local no qual as MSG sofrem mais violência. Em mesmo sentido, há estudos que mostram que tal discriminação pode levar, inclusive, ao desenvolvimento de elementos psicopatogênicos (transtornos de ansiedade e depressão, tentativas de autoextermínio etc.), e, em sentido contrário, quando o ambiente de trabalho recebe bem as MSG, isso pode ser fonte de satisfação profissional e pessoal (Geoffroy & Chamberland, 2015, Menegon & Casado, 2015, Biscalchim & Araújo, 2016).

Diante disso, é relevante que se traga à tona estas relações laborais, já que o trabalho em si, segundo Antunes (1999), é um dos principais meios de se inserir os sujeitos nas estruturas sociais. Assim, quando esse local se apresenta segregativo e discriminatório, os indivíduos são afetados em outras esferas, outros aspectos essenciais, não apenas na privação do seu exercício pleno das atividades laborais.

Heloani & Capitão (2012) ressaltam a função psíquica do trabalho, que além de se constituir como uma forma de sustento, acaba por possibilitar o desenvolvimento de uma subjetividade e identidade. O trabalho, pois, é lugar de reconhecimento de si por si, de si pelos outros e de mobilização da inteligência.

Estar à margem do trabalho é, portanto, estar à margem da própria sociedade. Dejours

(1988) já havia identificado que a exclusão e a vulnerabilidade sociais caminhavam juntas, algo que nos faz inferir que preconceito social para com as MSG dá mais vazão ainda para a dificuldade de entrada e consequente permanência no trabalho. Assim, a existente dificuldade para inclusão das MSG no trabalho pode contribuir na percepção de que seriam corpos marginalizados, adoecidos, entregues à vadiagem e à desvalorização social.

A partir deste apanhando contextual, é possível perceber a necessidade de se compreender como as MSG estão implicadas na relação com o trabalho, para, a partir daí, verificar propostas para as políticas organizacionais. Analisar a materialidade da discriminação nas relações de trabalho é outro ponto a ser destacado, pois sua expressão dificulta a existência digna dos sujeitos, visto a função fundamental do trabalho na dignificação das pessoas (Biscalchim & Araujo, 2016).

Diante deste cenário, este artigo tem por objetivo identificar, a partir do resgate teórico, propostas de políticas organizacionais inclusivas, de forma que as MSG sejam respeitadas em suas competências – conhecimentos, habilidades e comportamentos –, orientação sexual e identidade de gênero. Buscou-se, ainda, delinear contornos sobre a percepção das MSG sobre as políticas organizacionais de inclusão voltadas a elas no Brasil, por meio de questionário, conforme se delineará melhor em capítulo próprio, abaixo.

## **2. Metodologia**

Na tentativa de se alcançar os objetivos elencados acima, esse trabalho se utilizou de diferentes métodos, se caracterizando como uma pesquisa quali-quantitativa descritiva, conforme definem Pereira, Shitsuka, Parreira & Shitsuka (2018), quando existem resultados em números sobre um objeto que demandam apreciação qualitativa, neste caso, por meio da literatura sobre políticas organizacionais de inclusão.

Para identificar propostas de políticas inclusivas, utilizou-se estudo qualitativo com revisão de literatura, de forma a contemplar os principais autores sobre o tema, traçando um panorama com três tipos distintos de conceitos teóricos para propostas dessa natureza. Caso uma delas foi conceituada e sistematizada no capítulo sobre políticas organizacionais pró-MSG.

Já sobre as percepções das próprias MSG sobre políticas inclusivas voltadas a elas no Brasil, realizou-se uma pesquisa quantitativa, por meio da aplicação de questionário composto por perguntas fechadas e abertas. Estas foram elaboradas com vistas a identificar se o respondente tinha conhecimento prévio sobre políticas inclusivas, o que espera de empresas

inclusivas, quais ações deveriam ser desenvolvidas pelas empresas, conhecimento sobre empresas que tenham esse perfil, dentre outras perguntas. A aplicação ocorreu por meio da internet, em 2018, no espaço de dois meses. A participação de respondentes aconteceu por meio de disponibilidade e conveniência – amostra de cunho não-probabilístico.

Apenas 194 das 217 respostas coletadas atendiam às exigências do trabalho de se ser ou considerar parte das MSG, como melhor se detalhará em capítulo próprio, na análise de dados. Esta pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa, por se tratar de pesquisa com sujeitos humanos (89508618.9.0000.5093). Houve também a assinatura de termos de consentimentos pelos respondentes antes de participarem.

Os dados foram tratados por meio de análise estatística e da literatura sobre o tema, sendo que, em capítulo próprio, haverá a apresentação de resultados análise dos dados.

### **3. As MSG e o mercado de trabalho**

Riley (2008) afirma que ocorre invisibilização quando as MSG, por exemplo, não podem falar sobre suas famílias ou relações afetivas, dificultando que “saíam do armário” cotidianamente. Essa invisibilidade é notada quando se pergunta onde estão estas pessoas, com que trabalham e como sobrevivem às violências cotidianas. Esse questionamento se intensifica quando verificamos estimativas de pessoas que compõem as MSG diante da população geral, chegando a contar com 10% da população mundial. No Brasil, segundo o Núcleo de Tendências e Pesquisa do Espaço Experiência da Escola de Comunicação, Artes e Design, expressiva parcela dos habitantes brasileiros está contida no grupo das MSG, algo próximo a 9% do número de habitantes do Brasil – ou, aproximadamente, 18 milhões de pessoas no mundo – sendo que 23,4% destes se afirmariam bissexuais, 25,5% seriam homens homossexuais e 7,6% seriam mulheres homossexuais (Debeluck & Timm, 2015).

Complementarmente relevante é dizer que não há estudos que possam trazer uma estimativa sobre o exato número populacional das pessoas que se identificam como transgênero no país. Apesar disso, Cunha & Rios (2006), afirma que, por meio de amostragem dos Estados Unidos, pode-se afirmar que a população transgênero estaria entre 0,6% a 2,8% do total, ou seja, estimar-se-ia, por exemplo, que a cidade de Belo Horizonte, capital de Minas Gerais, existiriam de 15.142 a 70.666 pessoas transgênero.

O relatório do TUC – Trades Union Congress (2017) revela ainda que 23% das MSG pesquisadas no Reino Unido afirmaram ter sido “expulsos do armário”. No Brasil, este tipo de violência também tem ganhado destaque (Siqueira et al., 2009); enquanto algumas pessoas

podem se expressar melhor assumindo sua identidade, outras se sentiriam incomodadas com esta exposição da sua intimidade.

Conforme Riley (2008) e Geoffroy & Chamberland (2015), é difícil para uma pessoa que não é assumida manter uma máscara no trabalho, requerendo muita energia para tal. No caso de pessoas trans, é invisibilizada a sua autenticidade, pois por vezes é negado que possam usar o nome e o pronome que desejam, na sua presença e fora dela, e facilitar o uso do banheiro que designa o gênero ao qual elas se identificam.

Além disso, o ambiente de trabalho para as MSG é o espaço onde se manifestam constantes violências morais, isto é, em que acontecem agressões à moral alheia – abuso de fraqueza? (Hirigoyen, 2012) –, que acabam sendo menosprezadas pelos gestores, principalmente quando as queixas levantadas pelas MSG são encaradas como problemas de cunho pessoal (Riley, 2008).

Ainda na pesquisa da TUC (2017), mais de 50% dos respondentes disse a existência de assédio ou discriminação no trabalho refletiria negativamente no emocional. Para a compreensão precisa do termo, propõe a definição de assédio como um comportamento indesejado que esteja relacionado a uma característica pessoal relevante, tal como a orientação sexual e o gênero, cujo objetivo é violar a dignidade de alguém ou criar um ambiente hostil, degradante e humilhante. No Reino Unido, 1 a cada 3 sujeitos relata já sofrido assédio ou discriminação no ambiente de trabalho, sendo que em 39% a violência foi cometida por colegas do trabalho, 29% por gestores hierarquicamente superiores à vítima e 14% por clientes ou pacientes. Ainda, 62% dos participantes já escutou piadas direcionadas a eles feitas por colegas de trabalho. A questão ainda se torna mais grave se pensada a população trans separadamente, já que se encontram em uma exclusão de quase 50% quando comparadas a pessoas cisgênero (35%). Sendo que somente 51% dos participantes expõe sua sexualidade ou gênero no ambiente de trabalho, somente um terço denunciou para o gestor o último episódio de violência sofrido.

Em se tratando da realidade americana, aponta-se que no Fortune 500, ranking que aborda as maiores corporações do país, 94% têm políticas de não-discriminação para orientação sexual e 82% abordam identidade e expressão de gênero em programas e documentações (Riley, 2008). Complementarmente, grandes cidades como São Francisco, Seattle, Los Angeles e Oakland, bem como órgãos governamentais de locais diversos, sugerem que os contratantes ofereçam benefícios igualitários para os parceiros dos empregados e seus cônjuges.

Em continuação ao contexto internacional, ressalta-se que em países como França,

Suíça, Canadá, Bélgica, e mesmo em estados dos EUA há legislações trabalhistas para a proteção às MSG contra discriminação, a despeito destas não eliminarem os casos de violência, como nas microagressões, que já afetaram ou afetam 90% dos pesquisados (Geoffroy & Chamberland, 2015). Dessa forma, nota-se que mesmo com os avanços legislativos em âmbito trabalhista, o local de trabalho ainda é onde há mais discriminação às MSG.

Em relação às empresas multinacionais situadas em território brasileiro, pesquisadas por Sales (2017), existe uma interculturalidade operacionalizada, isto é, a lógica organizacional sofre adaptações de acordo com o mercado em que a filial da organização se estabelece. Desta forma, mesmo que tenha sido percebida como benéfica a capacidade do brasileiro de falar sobre a vida pessoal, a cultura de conservadorismo religioso, por exemplo, seria um entrave às políticas organizacionais de inclusão das MSG.

No Brasil verifica-se que há escassez de referências normativas sobre as MSG no trabalho (Biscalchim & Araújo, 2016). Como exceção, existe o Plano Nacional LGBT, cujas ações existentes são caracterizadas como incentivos à capacitação profissional, não sendo efetivamente um combate à discriminação nas relações de trabalho. Essa baixa expressão governamental parece não estar no mesmo caminho das intenções empresariais, já que em uma pesquisa relatada por Sales (2017, pp. 112-113), apenas “7% das empresas brasileiras não contratariam homossexuais ‘de jeito nenhum’, e outras 11% não os selecionariam justamente para representá-las”.

Assim, notando os avanços empresariais, partindo-se da iniciativa organizacional, o Instituto Ethos (2013) desenvolveu a cartilha de orientação para as empresas, visando a inclusão das MSG. Nela, as organizações estudadas por Sales (2017) teriam assinado a Carta dos 10 compromissos da empresa com a promoção dos direitos das MSG, a qual envolve o desenvolvimento de ações inclusivas para deste público na realidade organizacional das signatárias. Contudo, mesmo com avanços destacados, as empresas ainda não teriam colocado metas e prazos para o cumprimento destas ações.

Entretanto, para Sales (2017), quando analisado o círculo de afinidade das MSG nas empresas, ele é formado por, em grande parte, homens brancos gays. De modo complementar, há menor presença de mulheres negras, LGBT+ negros, e pessoas transgênero, esta população percebida como um desafio para organizações, ainda despreparadas para enfrentar as dificuldades estruturais vividas por esses sujeitos. Nessa perspectiva, segundo Kaffer et al. (2016), as principais dificuldades enfrentadas por pessoas transgênero na inserção no trabalho partem da baixa escolaridade adquirida, que advém da exclusão desde o período escolar,

assim como a dificuldade de acesso à formação profissional decorrente daquela.

De acordo com o Instituto Ethos (2013), as Nações Unidas em seus relatórios têm apresentado evidências sobre discriminação contra as MSG em todo o mundo, o que também compreende a esfera do trabalho, em um índice, às vezes, de violência letal. Assim, analisar estas formas de discriminação poderá elucidar uma questão que repercute a nível global, demarcando caminhos possíveis para políticas organizacionais verdadeiramente embasadas na realidade social e apropriadas ao contexto brasileiro.

#### **4. Políticas organizacionais pró-MSG**

Uma das principais perspectivas para a inclusão das MSG nas empresas é, na instância social, o combate ao preconceito e discriminação. Para Siqueira (2009), como a separação entre as esferas pessoal e do trabalho é muito tênue, há dificuldade de se implementar dentro das empresas uma política de combate que seja efetiva. Entretanto, o preconceito e a discriminação são apenas alguns dos problemas enfrentados cotidianamente por essas minorias, daí a importância de se dar visibilidade e discutir propostas para se propor modelos de empresas de fato inclusivas. O preconceito, por vezes, aparece como velado, dificultando a responsabilização e combate. Em pesquisa elaborada por Zanin, Ribeiro & Ferreira (2019), percebe-se que as principais causas citadas pelas MSG para a não se assumirem no ambiente de trabalho são justamente medo, preconceito dos demais e receio de retaliação.

Menegon & Casado (2015) ressaltam que uma empresa que adota políticas pró-MSG pode vir a alcançar dois objetivos: descobrir talentos em um métier não explorado – e por isso salientam ser importante o departamento de gestão de pessoas ter acesso às MSG – e, ainda, trabalhar com estes sujeitos para que, com foco no consumo, se possa entendê-los a fim de produzir ações comerciais a este público, ponto a ser explorado em futuros trabalhos.

Carrieri et al. (2013) abordam o histórico de políticas organizacionais dizendo que houve transformações nos discursos concernentes à sexualidade, causando o que chamou-se de desnaturalização, desessencialização e desbiologização, permitindo que elementos sustentadores dos preconceitos sociais fossem questionados. De modo lento, indivíduos que eram excluídas do modo capitalista de produção foram ganhando espaço, a medida em que se mostraram força de trabalho aproveitável. Entretanto, a diferença seria exibida de modo a naturalizar os preconceituosos, fetichizando-a.

Já segundo Irigaray (2011), normalmente as organizações, em nome da neutralidade e do tecnicismo, usam de práticas homogeneizadoras para evitar os conflitos, desconsiderando,

assim, as diversidades. Desse modo, as políticas pró-MSG implantadas se distanciam do que é construído na teoria e não possuem a devida eficácia. Além disso, os preconceitos arraigados na esfera social potencializam a invisibilidade dessas políticas dentro das organizações. Nesse trabalho, esse modelo é chamado de dissolução das diferenças, no sentido empregado por Sales (2017). Visto se tratar de uma tentativa de homogeneização de grupos essencialmente heterogêneos, há desconsideração das diferenças.

Apesar de algumas empresas brasileiras adotarem políticas contra a violência e perseguição das MSG no trabalho, especificamente entre os homossexuais masculinos, ainda é evidente uma omissão da vida pessoal sobre o âmbito afetivo desses indivíduos, de forma a não se falar da orientação sexual. Essa omissão da subjetividade, que acontece em função do heterossexismo, pode acarretar distúrbios psicológicos como a depressão, transtornos de ansiedade dentre outros (Souza & Pereira, 2013) e demonstra que “a diversidade existe de fato apenas nos discursos e não nas práticas empresariais” (Carrieri et al., 2013, p. 82).

Segundo Siqueira et al. (2009), este ato de reproduzir a heteronormatividade sem reagir contra as violências morais e agressões em vários sentidos vividas pelas MSG, em prol de uma falsa harmonia, acaba implicando em uma tolerância com o agressor e, ao mesmo tempo, penalizando a vítima. O heterossexismo é um fenômeno cultural que não se encontra apenas em pessoas heterossexuais, é uma norma social reproduzida até mesmo pelas vítimas, principalmente contra homens homossexuais afeminados (Souza & Pereira, 2013).

Sales (2017) ainda fala da idealização de um modelo chamado por ele de celebração das diferenças, em modelo similar às políticas organizacionais de inclusão citadas por Menegon & Casado (2015) e a TUC (2017), no qual as MSG teriam reconhecimento e respeito, vagas especificamente dirigidas a esse público (cotas), concessão de direitos sociais sob demanda e adoção de medidas disciplinares contra LGBTfobia.

Apesar do modelo de política inclusiva citado acima ser o buscado para o momento histórico atual, concorda-se com Riley (2008), Villani (2018) e a própria TUC (2017) sobre o modelo ideal, chamado aqui de aprendizagem e afetividade, no qual a organização apreende e reconhece a diversidade existente em cada colaborador, devido à valorização da diferença. Nesse modelo ideal de política inclusiva haveria o reconhecimento de privilégios, buscar-se-ia uma cultura de trabalho inclusiva, independente de qual inclusão fosse necessária, ampla concorrência de vagas, acesso igualitário a direitos sociais, na medida da necessidade do colaborador, não haveria necessidade de cotas, visto que a discriminação no processo de contratação já estaria superada e haveria consolidação da cultura pró-MSG e outros grupos minoritários com profundidade, arraigada na cultura organizacional. Não seria apenas uma

homogeneização da mão-de-obra, como no primeiro caso, nem a instrumentalização das demandas sociais atuais por respeito, como no segundo, mas a valorização das diferenças entre todos os colaboradores. Colocado de um modo prático, é necessário mais do que políticas formais para transformar um ambiente de trabalho em um local favorável às MSG. Portanto, a cultura organizacional tem tanta importância quanto as políticas formais de inclusão no trabalho. Devido a isso, os colegas de trabalho têm papel crucial no reconhecimento dos próprios privilégios, sensibilidade às questões das MSG, abandono de estereótipos e inclusão das MSG nos ciclos de convivência laboral (Riley, 2008, TUC, 2017).

No que concerne os empregadores, estes podem criar uma cultura de trabalho incluída às demandas das MSG por meio de treinamentos e liderança que reforce o caráter inclusivo da cultura organizacional às pautas deste grupo, bem como, por óbvio, a implantação das políticas organizacionais de inclusão desenvolvidas acima (Riley, 2008, TUC, 2017).

Riley (2008) sugere, ainda, que as empresas deixem claro que possuem oportunidades de trabalho igualitárias, chamadas de Equal Employment Opportunity (EEQ), desde o momento do recrutamento. Isto se faz necessário, visto que a invisibilidade pode surgir como norma em ambientes que não esclarecem o quanto pode ser falado sobre essa agenda. Nota-se que “ser discreto torna-se algo estrategicamente importante para ser contratado e manter-se no trabalho” (Carrieri et al., 2013, p. 89).

Menegon & Casado (2015) apresentam, em complementação, que a concessão de licenças maternidades, para além do ordenamento jurídico, em casos de adoção e/ou nascimento biológico de filhos por casais e sujeitos homoafetivos, pode ser também uma política organizacional pró-MSG. Muito embora se possa encontrar empecilhos na sua execução, a consecução do benefício parte do interesse da empresa, que o submete ao INSS para análise e concessão. Há casos em que há necessidade de interposição judicial para a concessão do benefício, como nos casos de casais homoafetivos de homens gays, no qual não há uma parturiente que possa ser beneficiada diretamente.

Para Ethos (2017), destacou-se empresas que elaboram políticas de nenhuma tolerância ao preconceito como prioridade o que está de acordo com as políticas recomendadas pela TUC (2017). Para além disso, a própria TUC (2017) pontua que as empresas devem adotar medidas disciplinares para quem realiza as ações discriminatórias e dê suporte às vítimas.

De acordo com Sales (2017), nos anos 1990, com o avanço da globalização econômica, as organizações tiveram o desafio de relacionar-se com diversos públicos, devido

às filiais espalhadas pelo mundo. A partir disso, questiona-se como seria possível atender às demandas de grupos tão plurais se os membros da organização não forem representativos da realidade social existente. Neste sentido, surge a diversidade como ferramenta de gestão da diversidade, principiada nas multinacionais norte-americanas. Riley (2008) cita que há empresas possuem um grupo interno de pessoas de diversos grupos sociais, cuja função é ser um centro de informações, elaboração de políticas e criação de um melhor ambiente trabalho e networking para as espécies de empregados que representam.

No contexto americano, um dos principais defensores da diversidade no contexto organizacional é Taylor Cox. Para ele, as empresas alcançariam, pelo menos, três principais objetivos organizacionais com a diversidade. O primeiro deles, a responsabilidade social, seria embasado no parâmetro ético e moral em que as organizações receberiam diferentes pessoas. As obrigações legais, segundo aspecto, seriam concernentes às leis de inclusão no trabalho que a organização cumpriria, demonstrando aos investidores e acionistas boa governança e compliance efetivo, como no caso das cotas para pessoas com deficiência no Brasil. Por último, a organização também alcançaria uma melhora na performance, pois pensa-se que a diversidade está ligada à criatividade, inovação, resolução de problemas e percepção de melhora no clima organizacional a partir do investimento em políticas de diversidade (Sales, 2017).

Sobre políticas organizacionais, o Instituto Ethos (2013) ainda destaca que valorizar a diversidade sexual é mais do que simplesmente reconhecer sua existência, mas, sim, respeitar, aceitar e acolhê-la nas organizações. Este também aponta que o interesse em promover os direitos das MSG deve se sobrepor à especulação mercadológica. Desta forma, negócios bem-sucedidos seriam os que afastam da superficialidade do discurso e buscam práticas consistentes, coerentes e caracterizadas pela sua integridade, dignidade e familiaridade na sua significação para as pessoas, sendo mais que uma estratégia de marketing. Por outro lado, os que o fazem na superficialidade podem ser percebidos como oportunistas, desrespeitosos e ineficazes num contexto de acesso rápido e amplo à informação atual e passada.

Assim, identifica-se que há um problema nas empresas que possuem políticas organizacionais pró-MSG que, ao utilizar de um discurso em prol da diversidade, acabam por movimentar somente o marketing para esta questão, o que tende a gerar uma cultura pró-MSG de aparências, sem profundidade e sem efetividade interna, criada apenas para responder à deseabilidade social. Heloani & Capitão (2012, p. 27) dizem que “na sociedade de massas e coisificada, a indústria cultural tornou-se uma fábrica de invenção de objetos de desejo e formas de veiculá-lo” e, dessa forma, inserir mercadologicamente as MSG é criar mais um

mercado consumidor. Nomeia-se popularmente essas condutas como pink money, ou seja, a busca de marcas, empresas e artistas apenas pelo consumo pela MSG.

Para o Instituto Ethos (2013), a gestão da diversidade é expressada pela promoção de compartilhamento e cooperação dos diversos saberes, permitindo a interação, criatividade e inovação para lidar com as demandas organizacionais, a partir da pluralidade de visões e identidades, visando melhorar o que é comum da empresa. No entanto, Carrieri et al. (2013) afirmam a justificativa elencada acima, do enfoque na vantagem competitiva e no lucro, não têm se mostrado efetiva na redução das desigualdades e na promoção de inclusão.

O Brasil ainda é incipiente em organizações que adotam a pauta da diversidade, temendo críticas de setores contrários aos direitos das MSG. Por conseguinte, elaborar estas propostas é uma forma de promover o enfrentamento da discriminação e dar embasamento para práticas empresariais plurais.

## **5. Apresentação e análise dos dados**

Para a análise e apresentação dos dados, far-se-á, inicialmente, a caracterização dos sujeitos pesquisados. Apenas 194 das 217 respostas coletadas atendiam às exigências do trabalho de ser ou se considerar parte das MSG. Esta amostra (194 = 100%) foi composta por gays (66%), lésbicas (17%), bissexuais (9%), transexuais (3%) e outros (3%). Quanto à idade, 68% dos respondentes tinha de 20 a 29 anos quando responderam à pesquisa, 20% tinha entre 30 e 39 anos, 6% tinha entre 40 e 49 anos, 3% tinha entre 12 e 19 anos, 1% tinha entre 50 e 59 anos. Sobre vínculo de emprego no momento da pesquisa, 41% dos entrevistados era celetista, 34% estava desempregado ou em ocupação informal, 10% era funcionário público, dentre outros (15%).

Quando perguntados se conheciam alguma empresa que desenvolvia políticas inclusivas para as MSG, a maioria afirmou não ter conhecimento de nenhuma (62%). Esse desconhecimento sobre empresas que praticam ações e políticas para as MSG demonstra falta de visibilidade destas políticas organizacionais por parte, inclusive, da própria empresa, já que se nota que sequer os recipientes recipientes as conhecem.

Ainda, verificou-se que Google (4%), Thoughtworks (3%) e Carrefour (2%), foram as três empresas mais citadas pelos respondentes que conhecem empresas que executam políticas pró-MSG. Apesar de serem os mais citados, não deixou-se de notar a baixa recorrência de respostas que mencionaram as três empresas. No entanto, nota-se, de toda forma, no cenário nacional, a supremacia de multinacionais que utilizam dessas políticas em

detrimento das empresas nacionais, conforme verifica-se em Riley (2008). Ainda conforme a autora, para combater esse desconhecimento e se aproximar das MSG, as empresas precisam primeiramente criar políticas escritas e formais sobre igualdade de oportunidades no emprego, algo chamado por ela de “Equal Employment Opportunity (EEO)” (Riley, 2008), de forma que as MSG se atraiam a essas empresas e essas últimas, passem, portanto, a serem conhecidas como uma organização apoiadora das ações pró-MSG.

Outro ponto preocupante que se pode inferir dos dados é que o desconhecimento às ações pode indicar, de fato, uma escassez de políticas organizacionais ligadas ao respeito e bem-estar das MSG, ou mesmo à ausência de divulgação destas. A falta de políticas organizacionais para o bem-estar não seria, no entanto, uma surpresa, visto que, como já demonstrado por Zanin, Ribeiro & Ferreira (2019), não são raros os casos de violência sofridos pelos sujeitos LGBTQ+ quando estão no ambiente de trabalho, sendo que estes podem levar ao desenvolvimento de distúrbios psicopatogênicos, o que pode demonstrar a recorrente ausência de políticas nesse sentido.

De forma diversa à resposta anterior, quando os respondentes foram perguntados sobre quais políticas organizacionais eles considerariam positivas para a inclusão das MSG no trabalho, 77% dos respondentes soube esboçar anseios. Tal dado, confrontado ao número de 62% que não conhecem nenhuma empresa com políticas pró-MSG, retrata uma informação relevante: mais de dois terços dos entrevistados sabe quais ações e atitudes gostaria de ver acontecendo em favor das MSG por parte das empresas, porém, não conhecem nenhuma empresa (62%) que já o faça.

As respostas à pergunta citada no parágrafo acima foram colocadas em grupos de acordo com a pertinência temática, como a seguir: igualdade de direitos, respeito, contratação e ambiente sem discriminação às MSG (46%); celebração e promoção de cartilhas, palestras, informativos, workshops, discussões, debates sobre as MSG (20%); políticas para punição a comportamentos discriminatórios e baixa tolerância ao preconceito (18%); criação de reserva de vagas para as MSG (13%). Esse agrupamento por grupos de ações sobre o tema é corroborado por Biscalchim & Araújo (2016, p. 11), visto que “experiências atestam a importância da integração entre as ações” nesse âmbito. A predominância da categoria igualdade de direitos, respeito, contratação e ambiente sem discriminação às MSG, com quase metade de indicações pelos entrevistados, corrobora o que se fala em Sales (2017), sobre as MSG quererem apenas o tratamento igualitário e igualdade de oportunidades, não privilégios ou vantagens.

Quando os participantes foram perguntados sobre o que esperavam de uma empresa aliada às MSG, as palavras respeito e igualdade apareceram de forma recorrente (19% e 11%, respectivamente), o que somente corrobora as respostas acima e também o quanto políticas organizacionais de inclusão podem ser positivas para a empresa e para as MSG.

Somente 3% dos respondentes afirmou não saber o que esperar de uma empresa aliada às MSG não respondeu a questão. Confrontar esse número com o de respondentes ao conhecimento ou não de empresas pró-MSG mostra-se ainda mais desproporcional.

Esses dados, inclusive o número de respondentes à questão que narraram o que esperar de uma empresa pró-MSG (97% dos entrevistados), estão alinhados à recorrência das violações e agressões que afetam até 90% de sujeitos pesquisados em algumas pesquisas, narradas por Geoffroy & Chamberland (2015) – a despeito da existência de políticas de proteção às MSG na França, Suíça, Canadá, Bélgica, e mesmo em estados dos EUA.

## **6. Considerações finais**

O direito ao trabalho é dos baluartes da existência digna, devido à sua natureza de direito social, ajudante na promoção do bem-estar do ser humano. Apesar das diferentes orientações sexuais e formas de expressão de identidade de gênero, ainda há, na mesma proporção, desinformação e desinteresse por parte de possíveis empregadores na criação e manutenção de políticas organizacionais inclusivas e de igualdade, que visariam à contratação das MSG.

É estruturalmente problemática a inserção e manutenção dessas pessoas no trabalho, visto que elas são surpreendidas com situações degradantes que podem acontecer desde as entrevistas até o cotidiano organizacional e de trabalho, como violência física, social e moral, dificuldade de crescimento na carreira, desrespeito à identidade de gênero, invisibilidade, assujeitamento e necessidade de se colocar em trabalho humilhantes. Diante dessa realidade, mostra-se importante que existam políticas organizacionais de proteção às MSG e incentivo ao bem estar no ambiente e nas relações de trabalho. Mais do que isso, que essas políticas interventivas mostrem empatia e atenção global na promoção de direitos das MSG, que demonstrem, inclusive por meio de dados concretos coletados, somente desejarem igualdade de direitos, respeito, contratação e um ambiente laboral sem discriminação.

Esse artigo buscou, ainda, apresentar e analisar propostas de políticas organizacionais de inclusão das MSG em trabalhos que respeitem a diversidade e as características pessoais das MSG. Identificou-se, portanto, que há na literatura certa gama de modelos para a inclusão,

que variam desde a dissolução das diferenças, que se caracteriza pela indiferença com a diversidade, passando pela celebração das diferenças, que demonstra reconhecimento e respeito, bem como políticas específicas para as MSG, até chegar no terceiro e mais propício modelo, da aprendizagem e afetividade, no qual a organização modifica o modo de trabalho por reconhecer a individualidade dos colaboradores de forma ampla. Percebe-se que a completude do terceiro modelo está ainda distante da realidade brasileira, visto que ainda há grande número de indivíduos que desconhecem empresas pró-MSG. Ao inverso disso, nota-se também que dados advindo de países como França, Suíça, Canadá, Bélgica, e mesmo em estados dos EUA demonstram amadurecimento do tema e proximidade com o modelo ideal de inclusão organizacional.

Diante do exposto, percebeu-se que existem meios de se buscar a igualdade de condições nas relações de trabalho, inclusive por meio de políticas de baixo custo e baixa complexidade de implementação. Dessa forma, cabe somente às empresas o desejo de implementar tais políticas, que vão além do mero discurso pela diversidade, utilizado, em alguns casos, como forma de marketing ou do cumprimento de obrigações legislações.

Por fim, sabe-se que é necessário mais que políticas formais para transformar um ambiente de trabalho em um local favorável às MSG. Porém, somente dando-se visibilidade e discutindo o tema abertamente é que será possível pensar propostas para tornar as empresas realmente inclusivas.

Diante do panorama apresentado, sugere-se que futuros trabalhos contribuam com estudos empíricos que verifiquem a congruência entre as políticas organizacionais de inclusão supostamente aplicadas por empresas brasileiras e a efetiva existência das MSG nos postos de trabalho daquelas.

## Referências

Antunes, R. (1999). *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho*. São Paulo: Boitempo Editorial.

Biscalchim, S. M. & Araujo, R. K. (2016). *Políticas públicas para ingresso da(o) jovem LGBT no mercado*. Curitiba: UFPR.

Carrieri, A. P, Souza, E. M & Aguiar, A. R. C. (2014). Trabalho, violência e sexualidade: estudo de lésbicas, travestis e transexuais. *Revista de Administração Contemporânea*, 18(1):78-95.

Cunha, L. & Rios, V. (2006). Mercado transgênero e a dignidade da pessoa humana sob perspectiva do capitalismo humanista. *Revista dos tribunais*. Disponível em:

[http://www.mpsp.mp.br/portal/documentacao\\_e\\_divulgacao/doc\\_biblioteca/bibli\\_servicos\\_produtos/bibli\\_boletim/bibli\\_bol\\_2006/R Trib\\_n.97\\_2.09.pdf](http://www.mpsp.mp.br/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_biblioteca/bibli_servicos_produtos/bibli_boletim/bibli_bol_2006/R Trib_n.97_2.09.pdf). Acesso em 24 de outubro 2019.

Dejours, C. (1988). *A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho*. São Paulo: Cortez-Oboré.

Debeluck, B. & Timm, N. (2015). Lançamento de estudo sobre os conceitos de família pela Famecos. Disponível em: <http://portal.eusoufamecos.net/famecos-lanca-estudo-sobre-conceitos-de-familia-2/>. Acesso em 25 de outubro de 2019.

Geoffroy, M. & Chamberland, L. (2015). Discrimination des minorités sexuelles et de genre au travail: quelles implications pour la santé mentale? *Santé mentale au Québec*, 40(3):145-172.

Heloani, J. R. & Capitão, C. G. (2012). *Sexualidade e trabalho na visão da psicanálise*. In: Freitas, M.E. & Dantas, M. (Orgs.). *Diversidade Sexual e trabalho* (p. 23-49). São Paulo: Cengage Learning.

Hirigoyen, M. (2012). *Abus de faiblesse et autres manipulations*. Montréal: Éditions Jean Claude Lattès.

Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social. (2013). *O compromisso das empresas com os direitos humanos LGBT*. São Paulo: Instituto Ethos.

Irigaray, H. A. R. (2011). *Orientação sexual e trabalho*. FGV-EBAPE, 10.

Kaffer, K. (2016). A transexualidade e o mercado formal de trabalho: principais dificuldades para a inserção profissional. In: *Anais do Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais*. Curitiba, PR.

Menegon, L. F & Casado, T. (2015). Amor à primeira vista: o desafio da licença maternidade dupla. *Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração*, 5(2):1-13.

Pereira, A. S., Shitsuka, D. M., Parreira, F. J. & Shitsuka, R. (2018). *Metodologia da pesquisa científica*. Santa Maria: NTE/UFSM. Disponível em: [https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic\\_Computacao\\_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/15824/Lic_Computacao_Metodologia-Pesquisa-Cientifica.pdf?sequence=1). Acesso em: 25 de outubro de 2019.

Riley, D. M. (2008). LGBT-Friendly Workplaces in Engineering. *Leadership and Management in Engineering*, 8(1):19-23. Disponível em: <https://ascelibrary.org/doi/abs/10.1061/%28ASCE%291532-6748%282008%298%3A1%2819%29>. Acesso em: 20 de outubro de 2019.

Sales, R. G. (2017). *Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho*. (Dissertação de Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo.

Souza, E. M. & Pereira, S. J. N. (2013). (Re)produção do heterossexismo e da heteronormatividade nas relações de trabalho: a discriminação de homossexuais por homossexuais. *Revista de Administração Mackenzie*, 14(4):76-105.

Siqueira, M. V. S. (2009). Homofobia e violência moral no trabalho no Distrito Federal. *Organ. Soc.*, 16(50):447-461.

Trades Union Congress (2017). The Cost of Being Out at Work LGBT+ : workers' experiences of harassment and discrimination. Londres. Disponível em: <https://www.tuc.org.uk/sites/default/files/LGBTreport17.pdf>. Acesso em: 25 de outubro de 2019.

Villani, F. B. (2018). *A população “T” e o mercado de trabalho em Belo Horizonte/MG: uma análise das consequências da exclusão* (Monografia de graduação). Centro Universitário de Belo Horizonte, Belo Horizonte.

Zanin, H. S., Ferreira, L. S. & Ribeiro, L. P. (2019). Ingresso e Permanência no Trabalho e Emprego por Sujeitos LGBT+ em Belo Horizonte, Brasil. Id on Line. *Rev. Mult. Psic.*, 13(44):443-457.

#### **Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito**

Luiz Paulo Ribeiro – 25%

Henrique da Silveira Zanin – 25%

Ivan Paulo da Silva – 25%

Ana Flávia Maciel Dias – 25%