

## DIVERSIDADE E INCLUSÃO LGBT NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA DO VALE DOS SINOS/RS, ATRAVÉS DE SEU GRUPO DE ORGULHO LGBT

Aida Souza da Silva<sup>1</sup>  
Daniel Luciano Gevehr<sup>2</sup>

### RESUMO

O presente artigo aborda o tema da diversidade e inclusão LGBT nas organizações, com o objetivo de analisar a diversidade e a inclusão LGBT, em uma empresa de tecnologia, através de seu grupo de Orgulho LGBT. A pesquisa caracteriza-se por um estudo de caso exploratório e bibliográfico. Para a abordagem do problema proposto, utilizou-se o método misto. Pôde-se perceber que as motivações para desenvolver políticas relacionadas à diversidade e inclusão LGBT na organização são baseadas na busca por uma cultura verdadeiramente inclusiva, o que resulta em mais inovação. Ainda há dificuldades para superar a cultura heteronormativa em um país carregado de preconceitos. Internamente, o desafio da empresa está em buscar um engajamento mais expressivo dos gerentes intermediários, tornando-os responsáveis por expandir a cultura de diversidade e inclusão LGBT da organização, através de suas equipes.

**Palavras-chave:** Diversidade. Inclusão. LGBT. Relações de gênero.

### ABSTRACT

*This article addresses LGBT diversity and inclusion in organizations and aims to analyze the LGBT diversity and inclusion of a technology company through its LGBT Pride group. This research is characterized by an exploratory and bibliographic case study. To approach the proposed problem, the mixed method was used. It was possible to realize that motivations to develop diversity and inclusion policies in the organization are based on a pursuit for a truly inclusive culture, which results in more innovation. There are still difficulties to overcome the heteronormativity of a country full of bias. Internally, the company's challenge is looking for a more meaningful engagement of the intermediate managers, making them responsible for expanding the company's LGBT diversity and inclusion culture through their teams.*

**Keywords:** Diversity. Inclusion. LGBT. Gender relations.

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Graduação de Administração Geral das Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT – Taquara/RS. [aidasouzadasilva@gmail.com](mailto:aidasouzadasilva@gmail.com).

<sup>2</sup> Orientador, doutor em História e professor titular do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional (PPGDR) das Faculdades Integradas de Taquara – FACCAT – Taquara/RS. [danielgevehr@hotmail.com](mailto:danielgevehr@hotmail.com).

## 1 INTRODUÇÃO

Em um cenário cada vez mais competitivo, no qual as organizações precisam se reinventar em busca de melhores resultados e inovação, ter uma equipe diversa e proporcionar um ambiente inclusivo é imprescindível. Este tema está cada vez mais presente no âmbito organizacional, e traz consigo, a discussão sobre diversidade e inclusão LGBT<sup>3</sup> (Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transgêneros).

Estima-se que cerca de 10% da população global é LGBT. Essas pessoas fazem parte da sociedade e precisam ser verdadeiramente incluídas, em todas as esferas sociais, inclusive no ambiente trabalho. No Brasil, ainda são poucas as empresas que abordam discussões sobre este tema, ou que buscam tê-lo como parte de sua estratégia corporativa.

Em nosso país, o assunto ainda é igualmente pouco abordado no meio acadêmico, em especial nos cursos das Ciências Sociais Aplicadas, como é o caso da Administração. Ao mesmo tempo, as discussões sobre diversidade e inclusão de indivíduos com diferentes orientações sexuais e identidades de gênero vem crescendo no meio acadêmico de forma geral.

A presente pesquisa tem como objetivo analisar a diversidade e inclusão LGBT, em uma empresa de tecnologia do Vale dos Sinos/RS, através de seu grupo de Orgulho LGBT. A unidade é o centro de desenvolvimento de aplicações e serviços de suporte da América Latina e a companhia é líder mundial no mercado em que atua.

Com isso, pretende-se contribuir com os debates existentes e mostrar a importância e os benefícios que a diversidade traz, não apenas no âmbito organizacional, mas também no contexto social.

Para tal, foi desenvolvido um estudo de caso exploratório e bibliográfico. A abordagem do problema proposto, ocorreu através do método misto. Já a coleta de dados, deu-se por meio da aplicação de dois diferentes questionários, um deles respondido pelo líder do grupo de Orgulho LGBT da empresa, no Brasil, e o outro aplicado aos membros do grupo do Vale dos Sinos/RS.

O estudo apresenta em seu referencial teórico, conceitos que permitem um melhor entendimento ao decorrer da pesquisa, com relação à sexualidade humana,

---

<sup>3</sup> O termo "LGBT" foi utilizado neste artigo considerando sua maior circulação na sociedade. Em alguns contextos ou situações, pode-se observar o uso de outras siglas para agrupar a população de gays, lésbicas, bissexuais, pessoas trans e outros representantes de sexualidade não-hegemônicas.

abordando alguns conceitos fundamentais, um breve histórico e parte da trajetória do movimento LGBT, com foco no processo histórico do movimento no Brasil. Ainda se abordam questões sobre relações de gênero, o que é fundamental para que se compreenda o estudo em questão, além de conceitos de diversidade e inclusão e, qual a relação da nova organização, com o tema proposto.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 A sexualidade humana**

#### 2.1.1 Conceitos

A sexualidade humana é “formada por uma múltipla combinação de fatores biológicos, psicológicos e sociais e é basicamente composta por três elementos: sexo biológico, orientação sexual e identidade de gênero”. Já a diversidade sexual são as infinitas formas de vivência e expressão da sexualidade (SÃO PAULO, 2014, p. 10).

De acordo com o Instituto Ethos (2013), a orientação sexual refere-se à atração emocional, afetiva ou sexual que uma pessoa sente por outra. Esta atração pode ser por pessoas de gênero diferente (heterossexual), do mesmo gênero (homossexual) ou de mais de um gênero (bissexual). Pode-se dizer, portanto, que a orientação sexual é baseada na forma como os indivíduos se relacionam.

Dias (2016) define identidade de gênero como sendo aquele com o qual a pessoa se identifica, podendo ser homem, mulher, ambos ou nenhum. É uma experiência interna, um sentimento individual, podendo ou não corresponder ao atribuído no nascimento. Inclui o sentimento pessoal do corpo e também outras expressões, como o modo de vestir-se, o modo de falar, entre outros. Independe de órgãos genitais ou de qualquer característica anatômica, uma vez que anatomia não define gênero.

Portanto, como enfatiza Jesus (2012), identidade de gênero e orientação sexual são dimensões diferentes. Pessoas transexuais, por exemplo, podem ser heterossexuais, lésbicas, gays ou bissexuais.

### 2.1.2 Breve histórico

Dias (2016, p. 57) menciona a afirmativa atribuída a Goethe: “a homossexualidade é tão antiga como a heterossexualidade”, e concorda que certamente se trata de um tema conhecido desde as origens da humanidade. Dias (2016) adiciona, ainda, que o exercício livre da sexualidade dos indivíduos – incluindo a homossexualidade e a bissexualidade – fazia parte do cotidiano de deuses, reis e heróis na Grécia Antiga.

Segundo Sales (2017), nos séculos seguintes, com o surgimento e ascensão do Cristianismo no Ocidente, os discursos sobre a sexualidade se modificaram. A noção anterior pagã, de autocontrole, deu então lugar à renúncia e ao pecado. Dias (2016) explica que, a partir do Cristianismo, o sexo passa a ser admitido apenas em relações matrimoniais e, com fins exclusivos de procriação.

Na visão de Dias (2016), na Idade Média, a partir das concepções religiosas, a medicina considerava o então chamado “homossexualismo”<sup>4</sup> uma doença, um tipo de enfermidade que tinha como consequência a diminuição das faculdades mentais ou então, um mal contagioso resultante de um defeito genético. Decorrido certo tempo, já no século XVIII, nasce, segundo Foucault (2017), uma incitação política, econômica e técnica a falar do sexo. Não como forma de teoria geral da sexualidade, mas sim de análise, contabilidade, classificação e especialização, feita tanto através de pesquisas quantitativas quanto casuais. Pode-se dizer que neste século, a conduta sexual da população passou a ser objeto de interesse, análise e intervenção do poder.

Sales (2017) expõe que a medicina, amparada pela Psicologia e pela Sociologia, instigou o sexo a ter ainda mais visibilidade no século XIX, pois tirou a homossexualidade do campo exclusivo do pecado e a trouxe também para o campo da doença. Sendo assim, pôde-se falar em cura e tiveram início diversas modalidades de tratamento, desde os psiquiátricos até os que apostavam em uma correção de distúrbios hormonais.

Segundo Dias (2016), na Psicologia e na Psiquiatria, a partir do final do século XIX, os desvios sexuais começaram a ser abordados como psicopatologia. Freud, o pai da Psicanálise, por sua vez, afirmou que não há uma sexualidade humana

---

<sup>4</sup> Este era o termo utilizado na época. O sufixo “ismo”, utilizado para designar doença, foi substituído mais tarde pelo sufixo “dade”, que significa modo de ser.

determinada, que ela está sempre sujeita a se apresentar de diversas formas, e que a homossexualidade é apenas uma de suas nuances.

Mais recentemente, nas primeiras décadas do século XX, enquanto o pensamento de Freud se espalhava na Europa, no Brasil eram as ideias eugenistas<sup>5</sup> que se propagavam através dos médicos Leonildo Ribeiro e Pires de Almeida. Eles promoviam classificações, implantavam perversões e seguiam com o discurso de que a homossexualidade era uma doença que devia ser curada (SALES, 2017).

Também, de acordo com Fausto-Sterling (2001), muitos estudiosos referem-se ao começo dos modernos estudos científicos sobre a homossexualidade humana a partir da obra de Alfred C. Kinsey, publicada em 1948. De forma resumida, pode-se dizer que seu estudo propunha que não há apenas homossexuais e heterossexuais, mas que o desejo poderia ser transitório entre essas categorias. Entretanto, Sales (2017) pondera este argumento, destacando que foi apenas em 1968, com a publicação do artigo *The Homosexual Role*, de Mary McIntosh, que a homossexualidade foi, enfim, apresentada como algo do interesse do campo social, e não mais somente das ciências médicas.

### 2.1.3 O movimento LGBT

Dias (2016) informa que, em meados da década de 1960 e início dos anos 1970, houve um aumento da visibilidade das diversas formas de expressão da sexualidade. De acordo com o Instituto Ethos (2013), no Brasil, o movimento LGBT nasce no final dos anos 1970, e inicialmente, é formado apenas por homens gays. Sales (2017), pondera que, neste período, ainda existia muita confusão entre sexo, gênero e orientação sexual – o que ainda está presente em certos recortes sociológicos –, fazendo com que fosse difícil definir o que era, de fato, homossexualidade.

Já na primeira metade dos anos 1980, segundo Sales (2017), havia grupos homossexuais organizados na maioria das grandes cidades brasileiras, o que possibilitou maior visibilidade para se pensar e propor estratégias de discussão para as questões relacionadas à realidade LGBT. Ainda, mesma década, ao mesmo tempo

---

<sup>5</sup> Eugenia: ciência que estuda as condições mais propícias à reprodução humana e melhoramento genético da espécie humana (Ferreira, 2010, p. 890).

em que houve o enfraquecimento da ditadura militar e as liberdades individuais ganharam espaço, surgiu a AIDS<sup>6</sup>, que chegou a ser conhecida como “câncer gay”, o que instaurou pânico e perseguição aos homossexuais. Como consequência, a quantidade de grupos LGBT no Brasil teve uma redução expressiva na segunda metade de 1980.

Mesmo assim, Sales (2017) salienta que os ativistas restantes desempenharam um papel muito importante ao discutir e divulgar suas necessidades. Tanto que em 1985, em meio à crise da AIDS, o Conselho Federal de Psicologia aprovou a resolução que excluiu a homossexualidade da lista de patologias, o que a Organização Mundial da Saúde (OMS) só viria a fazer em seu catálogo de doenças anos mais tarde, em 1990. Então, no início dos anos 1990, o número de grupos LGBT organizados voltou a crescer no Brasil, e foram fundamentais para a construção e coordenação das políticas de combate à AIDS. É importante observar que, ao mesmo tempo em que a doença estigmatizou a população LGBT, ela também foi responsável por dar a ela mais visibilidade.

No começo dos anos 1990, de acordo com o Instituto Ethos (2013), as travestis começam a se reunir em assembleias e reuniões organizadas para tratar exclusivamente de questões relacionadas a elas, e em seguida, os transexuais também se integram ao movimento LGBT de modo mais orgânico. Na mesma década, complementa Sales (2017), nota-se também um interesse do mercado no segmento LGBT. Surgem novas publicações voltadas ao público homossexual, e agências de turismo e de relacionamento, assim como casas noturnas, lançam produtos e serviços específicos para este segmento, utilizando a sigla GLS (Gays, Lésbicas e Simpatizantes).

Já nos anos 2000, Sales (2017) apresenta que se observou maior pluralidade nas discussões, junto a um crescente número de trabalhos acadêmicos e “Paradas de Orgulho” pelo país. A homossexualidade passou a ser tratada com mais naturalidade na produção cultural, e passou a ocupar um espaço diferente nos telejornais, não mais vinculada apenas a aspectos negativos ou associados ao seu caráter patológico, como acontecia nas décadas anteriores. O tema também começou a fazer parte de intensas discussões políticas. Tanto que em 2011, em decisão histórica, o Supremo Tribunal Federal (STF) reconheceu a legitimidade das uniões

---

<sup>6</sup> AIDS: *Acquired Immune Deficiency Syndrome*. Em português, Síndrome da Imunodeficiência Adquirida.

entre pessoas do mesmo sexo, e instaurou a obrigatoriedade de registro do casamento civil de homossexuais.

As siglas que representam o movimento LGBT também evoluíram com a chegada dos anos 2000, conforme explica Dias (2016). “GLS” tornou-se “GLBT” (Gays, Lésbicas, Bissexuais e Trans), a qual em seguida foi ajustada para “LGBT”, com o propósito de dar mais visibilidade às lésbicas. Chegou-se a utilizar também a sigla “LGBTT” para abranger transexuais e travestis. Sales (2017) acrescenta ainda que, em alguns contextos, tem-se utilizado a sigla “LGBTI”, visando incluir as pessoas intersexuais à luta dos representantes das sexualidades não-hegemônicas.

Entretanto, estes avanços ocorreram em meio a alguns retrocessos. Segundo o Instituto Ethos (2013), alguns Projetos de Lei da Câmara, por exemplo, ainda enfrentam oposição de setores que são contrários aos direitos humanos LGBT e também de bancadas religiosas, que se posicionam sistematicamente contra os projetos que defendem os direitos sexuais e reprodutivos da população LGBT. Sales (2017) complementa esta visão ao afirmar que há ainda uma grande dificuldade de aprovação da abordagem sobre gênero e sexualidade nos planos municipais de educação e o preconceito no mercado de trabalho.

## **2.2 Relações de gênero**

Para Santos (2016), a afirmação da existência de uma matriz de inteligibilidade heteronormativa é chave para que se compreendam as questões de opressão de gênero e sexualidade. A matriz heteronormativa envolve a significação do corpo. Ela subentende um sistema específico de coerência e continuidade entre sexo, gênero, desejo e prática sexual. Sendo assim, para ser inteligível, quem nasce “mulher”, por exemplo, deve necessariamente ajustar-se às formas de comportamento entendidas como femininas pela expectativa social hegemônica, bem como desejar e praticar sexo com “homens”. Santos (2016) explica que nessa matriz, a noção de normalidade é definida a partir da relação entre sexo e procriação:

O corpo é evocado como o território onde a “diferença” entre mulheres e homens pode ser observada de forma “objetiva” (na anatomia) e serve como local da “naturalização” da sua complementaridade (biologia/reprodução). Existe um “esquadrinhamento” dos corpos e a normatização das funções de suas partes, onde os órgãos considerados como sexuais curiosamente correspondem aos classificados como pertencentes ao aparelho reprodutor (SANTOS, 2016, p. 13).

Segundo a francesa Judith Butler (2003) – uma das maiores estudiosas sobre as relações de gênero na contemporaneidade – a heterossexualização do desejo requer e institui a produção de oposições diferentes, entre “feminino” e “masculino”, nos quais estes são compreendidos como atributos de “macho” e “fêmea”. A matriz cultural, pela qual a identidade de gênero se torna de fácil compreensão, exige que certos tipos de identidade não possam “existir”, no caso daquelas em que o gênero não decorre do sexo e, aquelas em que as práticas do desejo, não decorrem nem do sexo, nem do gênero. Neste contexto, “decorrer” seria uma relação de direito instituído pelas leis culturais que estabelecem e regulam a forma e significado da sexualidade.

De acordo com essa ideia, quem não segue esse sistema de coerência heteronormativa, corre grande risco de não ser considerado inteligível, possível ou normal, sendo exposto a um alto risco de assédio e violência. As normas de gênero, têm muito a ver com a maneira com a qual os indivíduos podem aparecer e agir em espaços públicos. Também tem relação com quem será criminalizado, segundo a percepção pública, e com quem será ou não protegido pelas leis e políticas públicas. Sendo assim, estas normas não são somente instâncias de poder e não apenas refletem relações mais amplas de poder: elas são o caminho pelo qual opera o poder (BUTLER, 2009).

Pode-se afirmar, portanto, que o gênero corresponde ao mecanismo de poder, que constrói a visão dos sexos masculino e feminino, como sendo naturais, estáveis e opostos, porém complementares, e o faz por meio de discursos, normas e práticas reguladoras. Entretanto, questões femininas e masculinas, não derivam do próprio corpo, mas sim de noções que são construídas cultural e historicamente. Em outras palavras, vão se estabelecendo alguns padrões, considerados adequados pela expectativa social para mulheres e homens, em termos de formas de comportamento, tipos de interesses e atividades, gostos e aptidões, uso do corpo e gestos, relacionamentos afetivos, entre outros. Estes padrões estão sempre em uma disputa entre o que é classificado ou não como “normal” (SANTOS, 2016).

Para Costa, Silveira e Madeira [s.d.], refletir sobre as relações de gênero e poder, serve como auxílio para o entendimento das identidades e desigualdades de gênero, o que é primordial no cenário contemporâneo, no qual “homens” e “mulheres” assumem diversos papéis e funções sociais, o que pode resultar em desigualdades em suas condições de vida, trabalho, relações afetivas e sexuais.



As relações de poder são expressas através das relações de gênero, por meio de relações sociais que incluem a orientação sexual, entre outras. Ao problematizar estas relações de poder, percebe-se que há desigualdades, que podem ser transformadas mediante luta e resistência dos indivíduos, de forma individual e coletiva (COSTA; SILVEIRA; MADEIRA [s.d.]).

### **2.3 Diversidade e inclusão**

São muitos os conceitos sobre a diversidade. Nas palavras de Gomes (2012), a diversidade pode ser entendida como uma construção social formada por processos históricos, culturais, políticos, econômicos e educacionais. Fleury (2000), por seu turno, aprofunda mais sua conceituação em relação ao papel do convívio social e das diferentes formas de estudo da diversidade:

A diversidade é definida como um *mix* de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros. Verificamos, assim, que o tema diversidade cultural pode ser estudado sob diferentes perspectivas: no nível da sociedade, no nível organizacional e no nível do grupo ou indivíduo. (FLEURY, 2000, p. 20).

Já Loden e Rosener (1991) propõem duas dimensões da diversidade. Para elas, a dimensão primária é imutável, e é composta por características com as quais se nasceu ou que impactaram o indivíduo precocemente no seu convívio social, assim acompanhando-o pelo resto da vida. Inclui idade, etnia, gênero, habilidades físicas, raça e orientação sexual. Já a dimensão secundária é mutável, e constituída por fatores adquiridos ou descartados ao longo da vida, sendo eles educação, localização geográfica, crenças religiosas, trabalho, entre outros. Ainda, complementa Sales (2017), esse conceito é muito importante quando se fala em mundo do trabalho, principalmente porque algumas características da pessoa podem não aparecer em um primeiro momento.

Se comparada à diversidade, pode-se dizer que é escassa a literatura acadêmica que trata do conceito de inclusão. Entretanto, Deloitte (2013) traz uma definição pertinente. Para ele, a inclusão é um processo ativo de mudança ou integração que tem como resultado um sentimento de pertencer. Em essência,

quando as organizações ou indivíduos adaptam suas práticas ou comportamentos para responder a determinadas pessoas, elas sentem-se verdadeiramente incluídas.

Explorando uma extensa gama de possíveis indicadores, Deloitte (2013) identificou que sentimentos de inclusão são compostos por dois níveis: (i) justiça e respeito; e (ii) valor e pertencimento. É importante compreender que eles são conceitos separados, mas que se conectam sequencialmente. Isso significa que para se sentir altamente incluído, um indivíduo não só diria que ele é tratado de forma justa e respeitosa, mas também que o seu valor único é conhecido e apreciado.

Em um contexto mais organizacional, o conceito (i) justiça e respeito é apoiado por ideias de equidade de tratamento e não discriminação. É sobre ter as mesmas oportunidades, remuneração e avaliação, portanto, é essencialmente sobre participação, sobre pertencer a um contexto. Já a conceituação de (ii) valor e pertencimento, foca mais na singularidade de cada pessoa ser conhecida e apreciada pelo grupo de trabalho. É a busca por ser visto como um ser humano integral e não apenas de forma superficial, fazendo parte das redes formais e informais e tendo voz na tomada de decisões (DELOITTE, 2013).

## **2.4 A nova organização e sua relação com a diversidade e inclusão**

Na concepção de Bourke *et al.* (2017), na nova organização o tema diversidade e inclusão tornou-se uma questão discutida nos mais altos níveis hierárquicos por ser entendido como uma estratégia que está entrelaçada a todos os aspectos que levam à melhoria do engajamento de seus funcionários, aprimoramento da marca e performance da organização. Entretanto, mesmo com um aumento generalizado do foco e também de investimento na área de diversidade e inclusão, muitas empresas ainda não são engajadas neste propósito.

Bourke *et al.* (2017) enfatiza que os modelos antigos de diversidade e inclusão estão passando por mudanças de forma acelerada. O quadro 1 apresenta as principais mudanças na abordagem da diversidade e inclusão pelas companhias.

### Quadro 1 – Diversidade e inclusão: regras antigas vs. regras atuais.

Regras antigas	Regras atuais
Diversidade é considerada um objetivo presente em um relatório orientado pelo entendimento e prioridades da marca.	Diversidade e inclusão é uma prioridade em nível de diretoria e considerado importante em todos os níveis gerenciais.
Equilíbrio entre vida profissional e pessoal é considerado um desafio que deve ser gerido pelos funcionários, com algum suporte da organização.	Equilíbrio entre vida profissional e pessoal, família e bem-estar individual são todos considerados parte da experiência do funcionário.
Organizações medem a diversidade através de perfil demográfico de grupos designados e definidos por atributos como gênero, raça, nacionalidade ou idade.	Organizações medem inclusão, diversidade e falta de vieses em todas as áreas, incluindo recrutamento, promoção, remuneração entre outras.
Diversidade é definida por gênero, raça e diferenças demográficas.	Diversidade é definida em um contexto mais amplo, incluindo conceitos de “diversidade de pensamento” e também endereçando pessoas com autismo e outras diferenças cognitivas.
Líderes são promovidos por “mérito” e experiência.	“Mérito” é desmembrado para identificar possíveis vieses; líderes são promovidos por sua capacidade de liderar inclusivamente.
Diversidade e inclusão é um programa de educação, treinamento e discussão.	Diversidade e inclusão vão além da educação, para focar em desviesar os processos do negócio e responsabilizar os líderes pelo comportamento inclusivo.
Organizações apresentam regularmente progressos nas métricas de diversidade.	Organizações responsabilizam os gerentes pela criação de uma cultura inclusiva, utilizando métricas para compará-los uns com os outros.

Fonte: Bourke *et al.* (2017).

Outros autores, como Hunt *et al.* (2018) complementam esta visão ao afirmar que as companhias que obtêm maior sucesso na implementação da diversidade e inclusão são aquelas cujas estratégias em relação ao tema refletem sua essência e também suas prioridades de crescimento, às quais as organizações são fortemente comprometidas. A partir disso, listam-se quatro fatores fundamentais para que as organizações obtenham êxito:

- *Articular e cascatear o comprometimento da diretoria.* O comprometimento com a diversidade e inclusão começa no topo, junto a um comprometimento público com ações relacionadas ao tema. Posteriormente, esse comprometimento deve ser cascateado através da organização, particularmente para os gerentes intermediários, que devem assumir a responsabilidade.

- *Definir prioridades baseado na estratégia de crescimento da empresa.* Organizações que têm êxito na diversidade e inclusão conseguem vincular claramente

os objetivos de diversidade e inclusão aos objetivos de crescimento da empresa. Isso normalmente é resultado de investimentos em pesquisas internas para compreender quais aspectos da diversidade e inclusão impactam a performance do negócio e como isso está conectado com fatores que agregam valor à organização.

- *Elaborar um portfólio de iniciativas específicas para transformar a organização.* Os elementos identificados através da análise mencionada no item anterior devem ser utilizados para priorizar as iniciativas que terão investimento, buscando sempre o alinhamento com a estratégia da empresa. Juntamente com isso, deve-se construir uma cultura organizacional verdadeiramente inclusiva.

- *Adaptar a estratégia para maximizar o impacto local.* Mesmo havendo uma direção consistente em relação à diversidade e à inclusão a ser seguida na empresa como um todo, há a oportunidade e a necessidade de adaptar isso às diferentes localidades e culturas em que ela está inserida e também à suas diferentes áreas de negócio. Uma das formas de se fazer isso é através de ajustes nos objetivos e iniciativas para cada localidade.

Segundo Hunt, Layton e Prince (2015), uma das maiores lições sobre diversidade e inclusão corporativa é que diversidade não é algo que “simplesmente acontece”. Aí entra o papel fundamental dos programas de diversidade: eles são a essência para promover a diversidade e inclusão nas organizações. Entretanto, muitos destes programas falham, principalmente porque os envolvidos não acreditam neles, ou não fazem deles uma prioridade. Os autores explicam, ainda, que programas de diversidade que obtêm sucesso têm objetivos claros e são liderados do topo, não só pelo CEO<sup>7</sup>, mas por todo o nível estratégico da organização. Eles fomentam o envolvimento ativo da organização como um todo, e exigem que se gerencie ativamente as metas estabelecidas, responsabilizando os indivíduos pelos resultados.

### 3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é de natureza básica e quanto a seus objetivos, caracteriza-se como exploratória. Com relação aos procedimentos técnicos, utilizou-se o estudo de caso e pesquisa bibliográfica. O método de abordagem utilizado foi o

---

<sup>7</sup> CEO: *Chief Executive Officer*. A pessoa com o cargo mais alto em uma companhia.

dedutivo e o problema foi abordado através de uma pesquisa mista, com levantamento de dados quantitativos e qualitativos.

A empresa é líder mundial no mercado em que atua, possui escritórios em diversos países e milhares de clientes pelo mundo. A unidade do Vale dos Sinos/RS, objeto deste estudo, é o centro de desenvolvimento de aplicações e serviços de suporte da companhia na América Latina. Atualmente, a empresa possui pouco mais de mil funcionários. Já o grupo de Orgulho LGBT pode ser definido como um time de colaboradores da companhia aliados à causa LGBT, que buscam criar uma cultura inclusiva na empresa.

O universo da pesquisa foi a unidade da empresa no Vale dos Sinos/RS, e a amostra é definida pelo líder do grupo de Orgulho LGBT, no Brasil, e pelos demais membros do grupo do Vale dos Sinos/RS, que atualmente somam 39 (trinta e nove) pessoas. Portanto, a técnica de amostragem foi não probabilística e intencional. A coleta de dados deu-se através da aplicação de dois diferentes questionários. O primeiro deles, contendo 11 (onze) perguntas abertas, foi aplicado ao líder do grupo de Orgulho LGBT, no Brasil. O outro questionário, contendo 6 (seis) questões de múltipla escolha, algumas com base na Escala Likert, mais 2 (duas) questões abertas, foi aplicado aos membros do grupo do Vale dos Sinos/RS.

Após aplicação e o resultado do pré-teste, foram realizados os ajustes cabíveis a cada questionário. Então, o questionário aplicado ao líder do grupo de Orgulho LGBT, no Brasil, foi disponibilizado por meio eletrônico, via e-mail, no dia 05 de julho de 2018. Junto a este e-mail foi enviada uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) preenchido com os dados pertinentes a pesquisa, para que o respondente pudesse avaliar, imprimir e assinar, garantindo sua integridade e sigilo.

O questionário aplicado aos membros do grupo do Vale dos Sinos/RS foi disponibilizado pelo pesquisador por meio de um link de acesso online, enviado por e-mail para a lista de distribuição de e-mails do grupo de Orgulho LGBT, do Vale dos Sinos/RS, no dia 05 de julho de 2018. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) preenchido com os dados pertinentes a pesquisa foi anexado ao questionário online e o participante, necessitou, obrigatoriamente, marcar a opção que confirmava que leu e concordava com as informações do Termo antes de enviar suas respostas.

## 4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Os dados desta pesquisa têm como propósito servir de base para a análise e a compreensão dos fatos abordados. O universo da pesquisa é constituído pela a unidade da empresa no Vale dos Sinos/RS. A amostra é definida pelo líder do grupo de Orgulho LGBT, no Brasil, que respondeu a um questionário aberto contendo 11 (onze) perguntas abertas e pelos demais membros do grupo do Vale dos Sinos/RS, dos quais 51,28% responderam a um questionário contendo 6 (seis) perguntas de múltipla escolha, uma delas construída com base na Escala Likert, além de outras 2 (duas) perguntas abertas.

Inicialmente, estudou-se à parte os dados de cada um dos questionários e analisou-se separadamente os dados quantitativos e qualitativos. Em seguida, agruparam-se as questões similares de ambos os questionários com base nos tópicos abordados, com a intenção de relacionar as respostas do líder do grupo de Orgulho LGBT, no Brasil, com aquelas que foram resultado do questionário aplicado aos membros do grupo do Vale dos Sinos/RS. Sendo assim, a apresentação, análise e discussão dos dados desta pesquisa está estruturada por meio de tópicos.

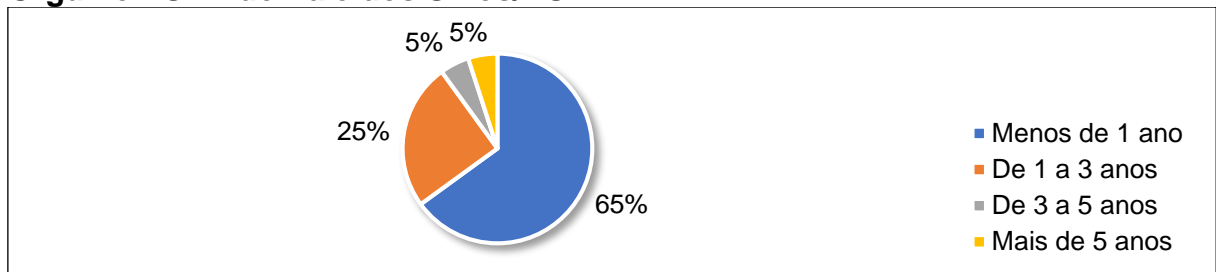
Conforme o líder do grupo de Orgulho LGBT, para a empresa, diversidade e inclusão significa possibilitar uma cultura inclusiva, saudável e livre de preconceitos e através disso, promover o engajamento dos funcionários, estimular a inovação e impulsionar o sucesso de seus clientes. Ele esclarece que, para a organização, enquanto a diversidade está ligada à análise da população interna, e o quão diversa ela é quando comparada com a população externa, a inclusão é o movimento que se desenvolve a partir do resultado dessa análise, buscando criar espaços mais seguros e trabalhando para aumentar a diversidade na empresa.

Isso vem ao encontro do conceito presente na fundamentação teórica, proposto por Deloitte (2013), o qual sustenta que a inclusão é um processo ativo de mudança ou integração, ou seja, é a adaptação de práticas ou comportamentos para responder a determinadas pessoas, fazendo com que elas se sintam verdadeiramente incluídas naquele ambiente. Quando questionado sobre de onde partiu a iniciativa para investir em políticas de diversidade na organização, ele explica que a iniciativa veio da própria organização estratégica da empresa global, através da criação do Escritório Global de Diversidade e Inclusão que gerencia o tema globalmente.

A seguir, são apresentadas algumas características dos membros do grupo de Orgulho LGBT do Vale dos Sinos/RS, de acordo com as respostas daqueles que participaram da pesquisa proposta.

Em um questionamento inicial, buscou-se apurar há quanto tempo eles são engajados com as iniciativas do grupo. Constatou-se que mais da metade dos entrevistados, o correspondente a 65%, são membros há menos de um ano. 25% são membros de 1 a 3 anos; dos 10% restantes, metade é membro entre 3 a 5 anos e a outra metade há mais de 5 anos, conforme o gráfico 1.

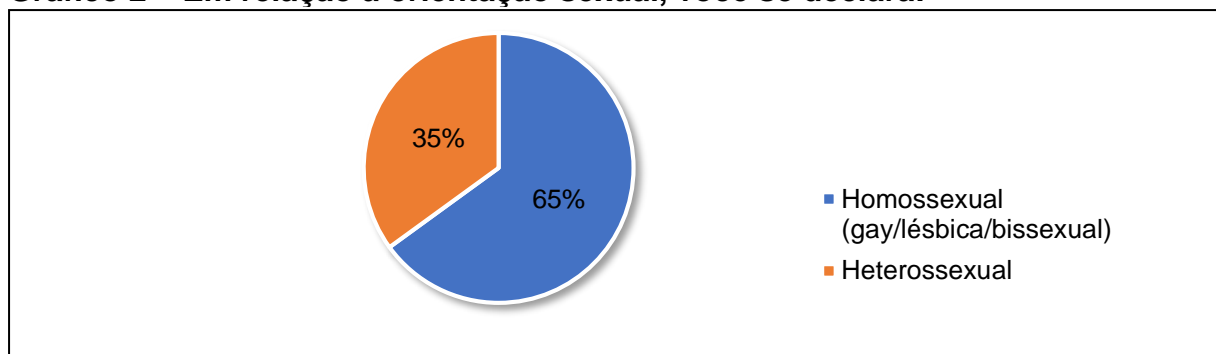
**Gráfico 1 – Há quanto tempo aproximadamente você é membro do grupo de Orgulho LGBT do Vale dos Sinos/RS?**



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Em relação à sua orientação sexual, 65% dos respondentes declaram-se homossexuais (gay, lésbica ou bissexual) enquanto que apenas 35% dos participantes que se declara heterossexual. Os dados pertinentes a esta questão estão no gráfico 2.

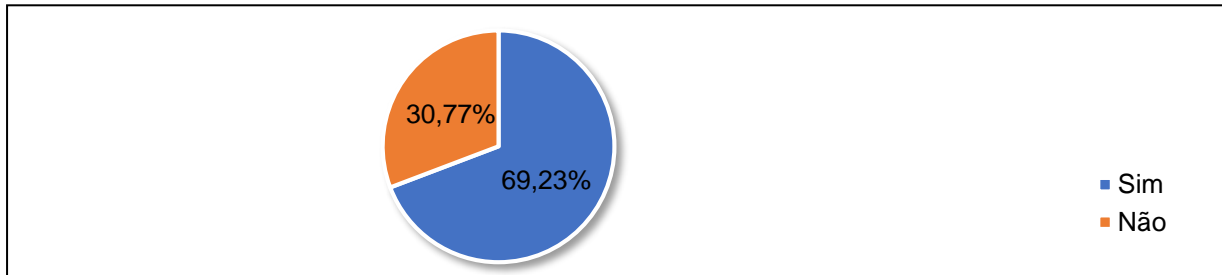
**Gráfico 2 – Em relação à orientação sexual, você se declara:**



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Dentre aqueles que se declararam homossexuais, 30,77% afirmam que não expõem sua orientação sexual no ambiente de trabalho, conforme o gráfico 3.

**Gráfico 3 – Você expõe sua orientação sexual no ambiente de trabalho?**

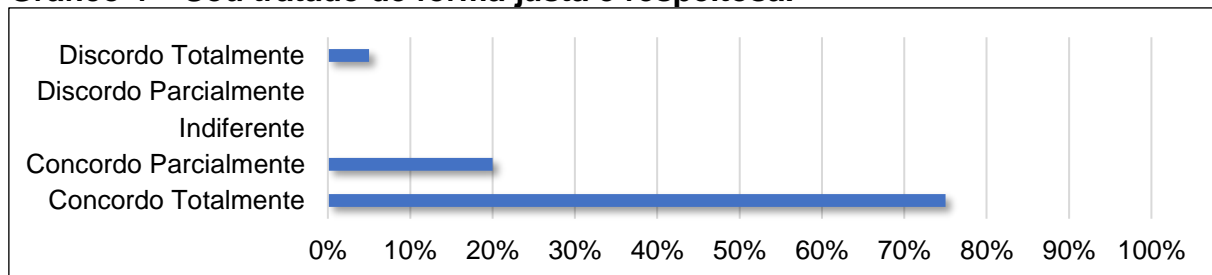


Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Com base em uma Escala Likert de 5 pontos, com opções distribuídas desde “discordo totalmente” até “concordo totalmente”, os participantes responderam qual seu grau de concordância com relação a 7 (sete) afirmações preestabelecidas em relação à empresa pesquisada.

A primeira destas afirmações foi “Sou tratado de forma justa e respeitosa (tenho as mesmas oportunidades de desenvolvimento, remuneração e avaliação dos demais colegas de acordo com as tarefas desempenhadas)”. 75% dos participantes disseram concordar totalmente com esta afirmação e 20% deles afirmaram concordar apenas parcialmente. Além disso, 5%, disse discordar totalmente. Podem-se observar estes resultados através do gráfico 4.

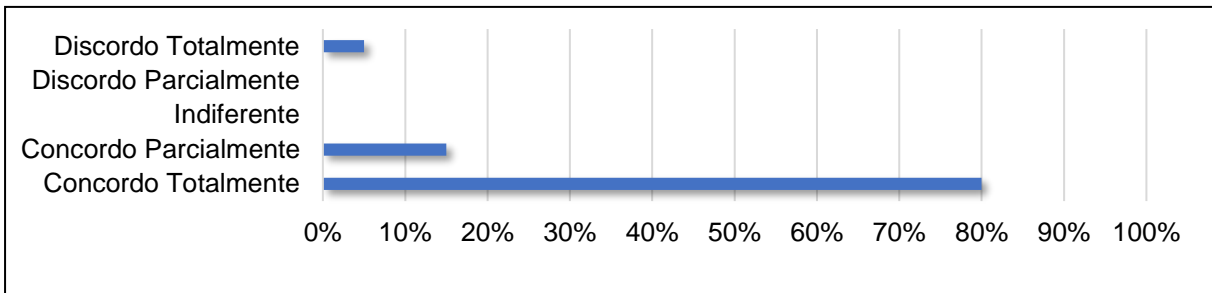
**Gráfico 4 – Sou tratado de forma justa e respeitosa.**



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A segunda afirmação apresentada “Meu valor único é conhecido e apreciado (sou visto como um ser humano integral e não apenas superficial, faço parte das redes formais e informais e tenho voz na tomada de decisão)” teve 80% dos participantes concordando totalmente. Quinze por cento concordam parcialmente e 5% discordam totalmente, conforme apresentado no gráfico 5.

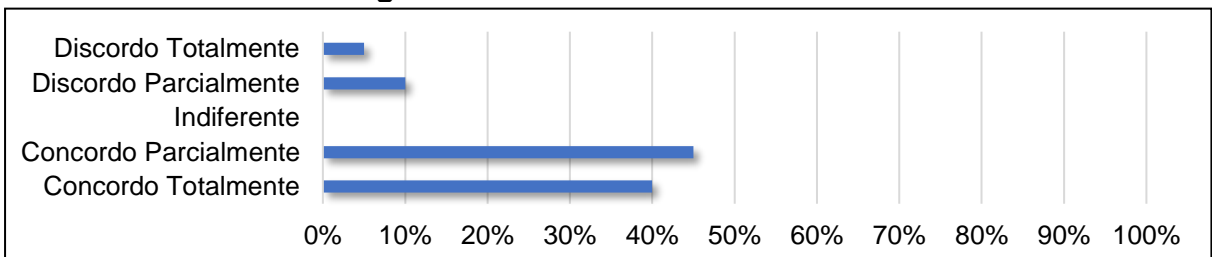


**Gráfico 5 – Meu valor único é conhecido e apreciado.**

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Conforme apontado no referencial teórico, estas duas primeiras afirmações tratam dos níveis de sentimento de inclusão. O primeiro deles é sobre justiça e respeito e o segundo sobre valor e pertencimento (DELOITTE, 2013). Com base nas respostas, pode-se concluir que a maioria dos indivíduos sente-se verdadeiramente incluído na organização, objeto deste estudo.

A terceira afirmação buscou saber se uma pessoa LGBT tem plenas condições de expor sua orientação sexual ou identidade de gênero no ambiente de trabalho. Conforme apresentado no gráfico 6, as respostas à essa afirmação resultaram em opiniões um pouco mais distintas. 40% dos participantes afirmou concordar totalmente. Entretanto, a maioria deles, 45%, disse concordar apenas parcialmente com esta afirmação. Dez por cento disse discordar parcialmente e 5% discorda totalmente.

**Gráfico 6 – Uma pessoa LGBT tem plenas condições de expor sua orientação sexual ou identidade de gênero no ambiente de trabalho.**

Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Isso mostra que o preconceito com as pessoas LGBT ainda exerce certa influência na decisão das pessoas em expor ou não sua orientação sexual no ambiente de trabalho, como mencionado no referencial teórico por Sales (2017).

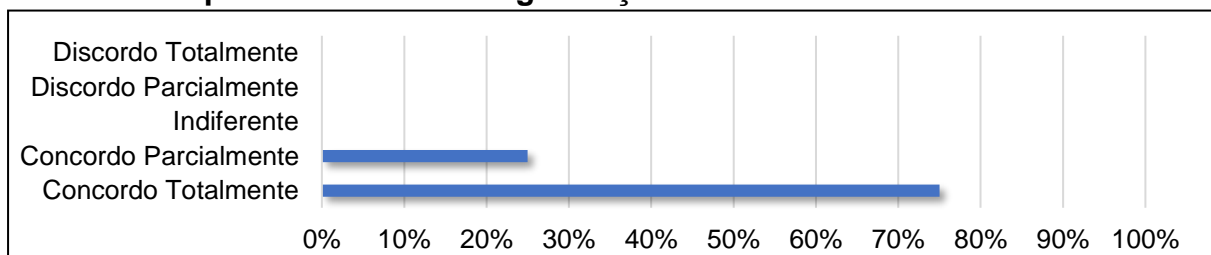
Sobre a presença de gays, lésbicas e bissexuais na organização e se há mais dificuldades para “assimilação” deles em algumas áreas, na visão do líder do grupo

de Orgulho LGBT, populações pouco representadas e vulneráveis a preconceito são, historicamente, mais propensas a terem dificuldades de pertencimento e aceitação no ambiente de trabalho. Isso tende a se intensificar em áreas onde há pouca diversidade, como por exemplo, em times majoritariamente formados por homens heterossexuais.

O líder do grupo de Orgulho LGBT, no Brasil, acrescenta que, atualmente, há duas pessoas trans autodeclaradas na organização, porém, em outras localidades, não na unidade do Vale dos Sinos/RS. Entretanto, ele destaca que isso não quer dizer que não haja mais, já que a pessoa vive e trabalha com o gênero ao qual se identifica, não sendo obrigada a abrir qualquer tipo de informação quanto a pertencer à população trans.

Dando continuidade às afirmações da Escala Likert, respondidas pelos membros do grupo de Orgulho LGBT do Vale dos Sinos/RS, quando questionados se as ações de diversidade e inclusão do grupo fazem a diferença no dia a dia das pessoas LGBT da organização, setenta e cinco por cento deles afirmam concordar totalmente e os demais afirmaram concordar parcialmente. Esse resultado pode ser verificado no gráfico 7.

**Gráfico 7 – As ações de diversidade e inclusão do grupo fazem a diferença no dia a dia das pessoas LGBT da organização.**



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

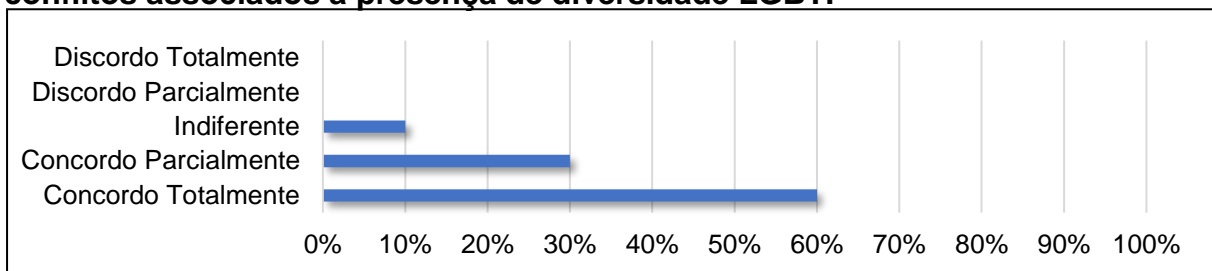
Baseado nisso, entende-se que as ações promovidas pelo grupo resultam em um melhor ambiente de trabalho para a maioria das pessoas LGBT. Pode destacar-se ainda o papel fundamental dos programas de diversidade, como essência para promover a diversidade e inclusão nas organizações, segundo mencionado por Hunt, Layton e Prince (2015) no referencial teórico.

O líder do grupo de Orgulho LGBT, no Brasil, explica que a eficácia das políticas de diversidade LGBT é mensurada pela organização, e que isso ocorre através de uma mensuração do aumento de diversidade na organização, o aumento de pessoas

entrantes que se autodeclaram LGBT e através do aumento do número de pessoas engajadas no grupo de diversidade e inclusão global.

Com relação às políticas existentes na organização, e se elas possibilitam tratar de conflitos associados à presença de diversidade LGBT, sessenta por cento dos membros entrevistados do grupo de Orgulho LGBT do Vale dos Sinos/RS disse concordar totalmente que sim, enquanto 30% concorda apenas parcialmente. O restante afirma ser indiferente, conforme se observa no gráfico 8.

**Gráfico 8 – As políticas existentes na organização possibilitam tratar de conflitos associados à presença de diversidade LGBT.**



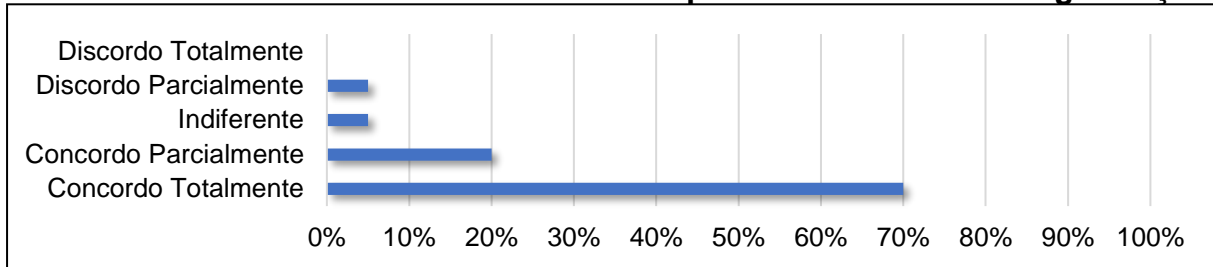
Fonte: Dados da pesquisa (2018).

O líder do grupo de Orgulho LGBT, no Brasil, explica que já houve conflitos associados à presença de diversidade LGBT na organização, que isso é algo comum e que de forma simples, justifica o trabalho de inclusão. Ele acrescenta, também, que a estrutura social do nosso país influencia esse tipo de atitude, e lembra que o Brasil é reconhecido como um país com alto índice de preconceito e discriminação.

Quanto à forma como são tratados estes conflitos, ele salienta que há diferentes maneiras de proceder nesses casos, de acordo com a gravidade do fato. Podem ser solucionados através do próprio time de diversidade LGBT, ou até pela estrutura de recursos humanos e gestão, que gerenciam situações mais graves de discriminação.

Quando questionados se a diversidade e inclusão são prioridades na organização, a maioria dos membros entrevistados, 70% afirmou concordar totalmente que isso é uma realidade. Vinte por cento dos respondentes disse ainda concordar apenas parcialmente com a afirmação apresentada, e dos 10% restantes, metade afirma ser indiferente e a outra metade discorda parcialmente. Estes resultados são apresentados no gráfico 9.

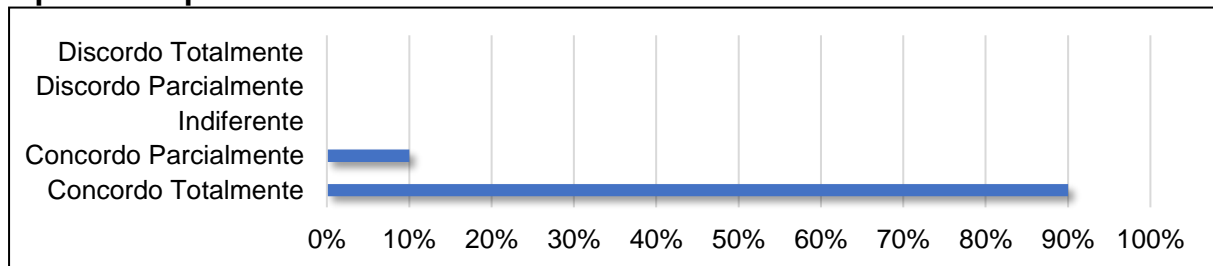
**Gráfico 9 – Diversidade e inclusão é uma das prioridades em minha organização.**



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

A última afirmação apresentada diz respeito a associar diversidade e inclusão à estratégia e a outros objetivos da organização e se isso é fundamental para que se obtenham resultados para os indivíduos e para a empresa. Conforme o gráfico 10, quase todos os participantes, o correspondente a 90% deles, disseram concordar totalmente. O restante disse concordar apenas parcialmente com a afirmação.

**Gráfico 10 – Associar diversidade e inclusão à estratégia e outros objetivos da organização é fundamental para que se obtenham resultados para os indivíduos e para a empresa.**



Fonte: Dados da pesquisa (2018).

Sobre estas questões, o líder do grupo de Orgulho LGBT pondera que a presença de diversidade no ambiente de trabalho está seguramente relacionada a melhores resultados para a organização. Segundo ele, é evidente que, como consequência de um ambiente mais diverso e seguro psicologicamente para a diversidade LGBT, obtém-se mais inovação e mais produtividade.

Quando questionado se acredita que a diversidade LGBT contribui para gerar mais inovação para a organização, o líder do grupo de Orgulho LGBT afirma positivamente. Na visão dele, a diversidade LGBT está rodeada de paradigmas, preconceitos e vieses inconscientes profundos que quando são superados, abrem um grande espaço para uma boa comunicação. Além disso, as relações de poder que o preconceito cria diminuem, e as pessoas conseguem trabalhar melhor juntas, o que resulta em mais inovação.

Em conformidade com o que foi abordado na revisão bibliográfica por Hunt *et al.* (2018), as companhias que obtêm maior sucesso na implementação da diversidade e inclusão são justamente aquelas cujas estratégias em relação ao tema refletem sua essência e suas prioridades de crescimento.

As duas últimas perguntas do questionário disponibilizado aos membros do grupo foram abertas, e não foram respondidas por todos os participantes da pesquisa. A primeira delas, sobre quais as motivações que levaram os indivíduos a fazerem parte do grupo, obteve respostas de 70% dos participantes.

Os participantes que se declaram heterossexuais, responderam que suas principais motivações estão relacionadas à busca de um ambiente mais igualitário, no qual todas as pessoas recebam as mesmas oportunidades e o mesmo tratamento. Um dos participantes, inclusive enfatiza, que considera isso seu dever como homem branco e heterossexual. Outro participante menciona que a principal motivação está em saber da importância que esse tipo de ação tem na vida das pessoas LGBT. Além disso, outro diz que sua motivação está em acreditar que diversidade e inclusão é o caminho para um mundo melhor.

Dentre as respostas daqueles que se declaram homossexuais, estão saber que o grupo valoriza a diversidade e inclusão e se esforça para realizar ações neste sentido, além de possibilitar a melhora da percepção dos colegas sobre as pessoas LGBT. Alguns entrevistados apontam que sua motivação está em lutar por respeito e diversidade, propiciando um ambiente onde todos se sintam à vontade com sua sexualidade, ajudando a fomentar um ambiente mais diversificado e inclusivo.

Observa-se ainda, que algumas das respostas são fruto de experiências e sentimentos mais particulares. Uma das participantes, por exemplo, afirma que sua motivação está em sentir-se acolhida e confortável, podendo ser ela mesma. Outro entrevistado afirma que não se sentia confortável em expor sua orientação sexual no trabalho, mas que depois de fazer parte da criação do grupo isso mudou, e sua vida melhorou muito. Um dos participantes diz, ainda, que experiências negativas em ambientes de trabalho anteriores o levaram a participar do grupo.

A última pergunta questionou: se você pudesse mudar algo em relação ao grupo, o que seria? Apenas 40% responderam a esta pergunta. Mesmo assim, dentre as respostas figuram diversos pontos.

Sobre as atividades desenvolvidas pelo grupo, foi mencionado que deveria haver mais workshops para os membros do próprio grupo, a fim de continuarem se

especializando nas iniciativas de diversidade e inclusão. De certa forma, corroborando com esta opinião, outro participante diz que poderia haver mais ações internas antes de se buscar promover a diversidade fora da organização. Um dos participantes considera que algumas das atividades poderiam ser melhor direcionadas para abranger grupos que ainda se sentem excluídos, tais como bissexuais, lésbicas e transexuais. Já um outro aponta que as atividades promovidas pelo grupo poderiam ser melhor divulgadas.

Sobre fatores de estrutura do grupo e organização das atividades, na visão de um dos participantes, ainda falta uma vontade individual da maioria dos membros do grupo em se dedicar a ele, e muito dos resultados positivos devem-se ao engajamento de seu líder. Um outro aponta que continuaria o processo de descentralização das atividades que está ocorrendo atualmente e que deixaria claro as instruções para todos os membros. Outro indivíduo indica que mudaria a forma como estão integrados os subgrupos de trabalho.

De acordo com o líder do grupo de Orgulho LGBT, a estrutura da empresa é sólida e organizada globalmente para as questões de diversidade e inclusão. Diante disso, o principal desafio na implementação e “manutenção” de políticas de diversidade e inclusão LGBT na organização, segundo ele, é conseguir escalar as políticas a níveis locais, em diferentes culturas e com diferentes políticas nacionais, que muitas vezes são discriminatórias em si.

Especificamente no Brasil, ele acredita que o maior desafio está em levar a estratégia de diversidade de forma igualitária a todos os níveis hierárquicos da empresa, principalmente aos gerentes de nível médio. Ele acrescenta que este é um desafio recorrente na maioria das organizações que já têm uma estrutura de diversidade madura e bem organizada. Com relação ao nível de envolvimento da diretoria e dos gerentes intermediários com estas ações, aponta que é esperado que os gestores estejam alinhados à estratégia de Diversidade e Inclusão da empresa, que sejam patrocinadores do tema, aliados a este trabalho e que aprendam como gerenciar a diversidade em seus times e localidades. Cada vez mais estão sendo desenvolvidas ações neste sentido.

Conforme apontado na revisão bibliográfica por Hunt *et al.* (2018), cascatear o comprometimento com a diversidade e inclusão aos gerentes intermediários e adaptar a estratégia à cultura local estão dentre os fatores fundamentais para que haja êxito neste tipo de iniciativa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo contribui para as discussões sobre diversidade e inclusão LGBT com foco nas organizações, sendo direcionado para a compreensão de como o grupo de Orgulho LGBT promove a diversidade e inclusão LGBT, na empresa de tecnologia, localizada no Vale dos Sinos/RS. O estudo vai ao encontro do crescente número de abordagens sobre o tema LGBT no meio acadêmico e tem o intuito de enfatizar sua importância no contexto organizacional.

Pode-se perceber que as motivações para desenvolver políticas relacionadas à diversidade e inclusão LGBT na organização partem do propósito de possibilitar uma cultura verdadeiramente inclusiva no ambiente de trabalho. Isso se reflete na opinião dos membros do grupo de Orgulho LGBT que, em sua maioria, sentem-se de fato incluídos neste meio.

A existência destas políticas gera mais inovação para a organização, uma vez que um ambiente mais diverso e seguro para a diversidade LGBT resulta em mais engajamento de seus funcionários, o que estimula a inovação, impulsiona o sucesso dos clientes e, conseqüentemente, da organização. Isso indica que associar diversidade e inclusão à estratégia e outros objetivos da organização é mesmo fundamental para que se obtenham resultados para ambos os lados.

As ações do grupo fazem a diferença no dia a dia das pessoas LGBT na organização, o que também pode ser observado pelo crescente número de pessoas engajadas com a causa no último ano. Entretanto, nem todos acreditam que uma pessoa LGBT tem plenas condições de expor sua orientação sexual ou identidade de gênero na empresa, o que demonstra a existência de certa insegurança neste meio. Ao mesmo tempo, de certa forma, isso justifica a continuidade dos trabalhos do grupo, que busca um ambiente livre de preconceitos.

Ainda há dificuldades para superar a cultura heteronormativa, que em uma empresa da área de tecnologia como a do presente estudo, revela-se a partir da predominância de homens heterossexuais, além do desafio de estar em um país que ainda é carregado de preconceitos. É preciso buscar um engajamento mais expressivo dos gerentes intermediários, de forma a torná-los responsáveis por expandir a cultura de diversidade e inclusão LGBT na organização através de suas equipes.

Anseia-se que este estudo permita dar maior visibilidade para o tema da diversidade e inclusão LGBT nas organizações e, que sirva de estímulo para que o tema LGBT continue a ser abordado no campo da Administração, considerando-se a sua relevância atual no cenário organizacional e social da contemporaneidade.

## REFERÊNCIAS

AIDS. *In*: HORNBY, A S. Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English. 7. ed. New York: Oxford University Press, 2005. p. 32.

BOURKE, Juliet *et al.* Diversity and inclusion: The reality gap. *In*: MAY, Julie (Coord.). *2017 Deloitte Global Human Capital Trends: Rewriting the rules for the digital age*. p. 107-118. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>>. Acesso em: 13 mar. 2018.

BUTLER, Judith. Performatividad, Precariedad y Políticas Sexuales. *AIBR. Revista de Antropología Iberoamericana*. Madrid, v. 4, n. 3, p. 321-336, set./dez. 2009.

BUTLER, Judith P. *Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

CEO. *In*: HORNBY, A S. Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English. 7. ed. New York: Oxford University Press, 2005. p. 238.

COSTA; Renata Gomes da; SILVEIRA, Clara Maria Holanda; MADEIRA, Maria Zelma de Araújo. *Relações de gênero e poder: tecendo caminhos para a desconstrução da subordinação feminina*. Disponível em: <[www.ufpb.br/evento/lti/ocs/index.php/17redor/17redor/paper/download/56/196](http://www.ufpb.br/evento/lti/ocs/index.php/17redor/17redor/paper/download/56/196)>. Acesso em: 21 abr. 2018.

DELOITTE. *Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance*. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/human-capital/deloitte-au-hc-diversity-inclusion-soup-0513.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2018.

DIAS, Maria Berenice. *Homoafetividade e direitos LGBTI*. 7. ed. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2016.

EUGENIA. *In*: FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Dicionário Aurélio da língua portuguesa. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010. p. 890.

FAUSTO-STERLING, Anne. Dualismos em duelo. *Cadernos Pagu*, Campinas, v. 17/18, p 9-79. 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, jul./set. 2000.



FOUCAULT, Michel. *História da Sexualidade 1: A vontade de saber*. 6. ed. Rio de Janeiro/São Paulo: Paz e Terra, 2017.

GOMES, Nilma Lino. Desigualdades e diversidade na educação. *Educ. Soc.*, Campinas, v. 33, n. 120, p. 687-693, jul./set. 2012.

HUNT, Vivian *et al.* *Delivering through Diversity*. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

HUNT, Vivian; LAYTON, Dennis; PRINCE, Sara. *Diversity Matters*. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/why%20diversity%20matters/diversity%20matters.ashx>>. Acesso em: 15 abr. 2018.

INSTITUTO ETHOS. *O Compromisso das Empresas com os Direitos Humanos LGBT: Orientações para o Mundo Empresarial em Ações Voltadas a Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transexuais*. Disponível em: <[https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/12/Manual-LGBT\\_Dez\\_2013.pdf](https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/12/Manual-LGBT_Dez_2013.pdf)>. Acesso em: 01 nov. 2018.

JESUS, Jaqueline Gomes de. *Orientações sobre a população transgênero: conceitos e termos*. Brasília: Autor, 2012.

LODEN, Marilyn; ROSENER, Judy B. *Workforce America! Managing employee diversity as a vital resource*. Illinois: Business One Irwin, 1991.

SALES, Ricardo Gonçalves de. *Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho: análise de percepções sobre o papel da comunicação em organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT*. 2017. 134 p. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

SANTOS, Marinês Ribeiro dos. Gênero e cultura material: a dimensão política dos artefatos cotidianos. *Revista Estudos Feminista*, Florianópolis, v. 26, n. 1, p. 1-8, 2016.

SÃO PAULO. Governo do Estado. Secretaria da Justiça e da Defesa da Cidadania. Coordenação de Políticas para a Diversidade Sexual. *Diversidade sexual e cidadania LGBT*. São Paulo: SJDC/SP, 2014.