



## **DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: As políticas de RH face à diversidade LGBT+**

*Nemoel Quesler Ramiro (nemoel.ramiro@gmail.com)  
Nilson Tadashi Oda (nilson.oda@metodista.br)*

*Universidade Metodista de São Paulo*

**Resumo:** O presente artigo tem como objetivo identificar as relutâncias ou os motivos que dificultam ou impedem a criação de políticas inclusivas à diversidade LGBT nas organizações, na perspectiva da gestão dos recursos humanos. Constata-se ainda preconceito velado, presente no viés inconsciente de gestores de recursos humanos, mesmo se tratando de um tema que vem ganhando destaque nas organizações devido a maior cobrança por parte da sociedade. Visando contribuir para a discussão da efetividade das políticas de Recursos Humanos (RH) quanto à Diversidade LGBT+, realizou-se uma pesquisa bibliográfica que possibilita explicar pontos de vista de diferentes autores que corroboram com a efetividade destas políticas, contribuindo para dirimir e diminuir esses vieses que colaboram para exclusão deste grupo nas corporações.

**Palavras-chave:** Diversidade LGBT+; Políticas de RH; Vies Inconsciente; Diversidade nas organizações; Inclusão de LGBT+.

## **DIVERSITY IN ORGANIZATIONS: The HR policies in the face of LGBT**

**+**

**Abstract:** This article aims to identify the reluctance or the motives that hinder or impede the creation of inclusive policies of LGBT diversity in organizations, from the perspective of human resource management. There is still a veiled prejudice, present in the unconscious bias of human resources managers even if it is a topic that has been gaining prominence in organizations due to the greater collection by society. In order to contribute to the discussion of the effectiveness of Human Resources (HR) policies regarding LGBT + Diversity, a bibliographical research was carried out in order to explain the points of view of different authors that corroborate the effectiveness of these policies in order to reduce those biases that collaborate to exclude this group in corporations.

**Keywords:** LGBT + diversity. HR policies. Unconscious bias. Diversity in organizations. Inclusion of LGBT +.

## **Introdução**

Tardiamente, o tema proposto tem ocupado, paulatina e progressivamente, maiores espaços de, e para, discussão e de aceitação na sociedade brasileira, como uma realidade igual a outros países do mundo. Em nossa “carta magna”, bem como nas propostas apresentadas por diferentes representações da sociedade civil, a inclusão da diversidade busca responder, mesmo que em meio às polêmicas oriundas da parcela mais conservadora, a igualdade de direitos, conforme o explicitado no *Título I - Dos Princípios fundamentais*, em seu art. 3º, da Constituição Federal de 1988, que estabelece:

*“Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil: IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, cor, sexo, idade e quaisquer outras formas de discriminação.”*  
*(CF, 1988)*

Ainda, corroborando com o art. 3º, o art. 7º, inciso XXX, proíbe a diferença de salários, de exercício de funções e de critério de admissão por motivo de sexo, idade, cor ou estado civil.

Neste inciso constitucional vigora o princípio da igualdade, que deve ser observado, quer nas relações do trabalho ou nos períodos pré-contratuais.

O princípio da igualdade ou, no âmbito do direito, a isonomia representa o símbolo da democracia, indicando um tratamento justo para os cidadãos.

No Brasil, este princípio já havia sido incorporado na Constituição de 1934, em seu artigo 113, inciso I, explicitando que:

*“Todos são iguais perante a lei. Não haverá privilégios, nem distinções, por motivo de nascimento, sexo, raça, profissões próprias ou dos pais, classe social, riqueza, crenças religiosa ou ideias políticas.”*

Como reflexo direto deste conteúdo Constitucional, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), em seus artigos 5º e 461 explícita a proibição da discriminação por motivo de sexo:

*“Art 5º - A todo trabalho de igual valor corresponderá salário igual, sem distinção de sexo.*

*Art. 461 - Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade.”* (CLT)

Por sua vez, a Lei 10.948, de 5 de novembro de 2001, homologada a partir do projeto de lei nº 667/2000, apresentado pelo deputado Renato Simões do Partido dos Trabalhadores (PT), dispõe sobre as penalidades a serem aplicadas à prática de discriminação em razão de orientação sexual e dá outras providências.

Decretada e promulgada pela Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo, publicada na Assessoria técnico-legislativa e aprovada pelo então governador, Geraldo Alckmin, o art. 2º salienta que:

*“VI - praticar o empregador, ou seu preposto, atos de demissão direta ou indireta, em função da orientação sexual do empregado; VII - inibir ou proibir a admissão ou o acesso profissional em qualquer estabelecimento público ou privado em função da orientação sexual do profissional.”*

A partir do arcabouço jurídico legal anteriormente citado, o presente trabalho aborda a questão de pessoas LGBT+ (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transsexuais e mais) no mercado de trabalho e a participação dos Recursos Humanos na fomentação de políticas inclusivas para este público no cotidiano do trabalho, bem como a integração e os tratos presentes atualmente, garantindo assim o princípio da igualdade.

## **1. O que é diversidade**

O tema diversidade nas organizações, mesmo que não seja um assunto recente, vem ganhando repercussão e adquirindo notoriedade como um dos assuntos do momento (SALES, 2017), ganhando o status entre os “assuntos da moda”, mas não é nenhum modismo (SALES, 2018)

Para Robbins (2010, pg. 41), “Diversidade é um termo amplo, e a expressão *diversidade no ambiente de trabalho* pode se referir a quaisquer características que tornam as pessoas diferentes uma das outras.”

Compartilhando do mesmo ponto de vista, para Pacheco e Santos (2017, pg. 75/2), a diversidade nas organizações tem figurado atualmente como fator importante na gestão organizacional, fazendo com que o administrador aprenda a gerenciar, dentre outras formas de diversidade, diferenças de raça, sexo, idade e deficiências.

Para Rollof (2018), diversidade e inclusão, dentro do contexto corporativo, se referem de forma simples ao seguinte processo:

1. A análise de composição social/demográfica das empresas comparado à demografia da comunidade que a circunda. Ou seja, a análise de quão diversa é a empresa com relação aos seus funcionários, comparada às pessoas fora da empresa;
2. A análise de cultura interna e dos motivos da pouca representatividade de algumas populações (normalmente LGBT+, pessoas com deficiência, mulheres, pessoas negras) e de como essas populações pouco representadas se sentem neste ambiente;
3. O trabalho proativo de mudança cultural interna, para um ambiente de trabalho mais inclusivo, atrativo e com maior representatividade dessas populações (inclusão).

Focando-se no processo apresentado por Rollof, de especial modo quanto ao item 2, o capítulo a seguir abordará a população LGBT+ e sua presença significativa na sociedade atual para, posteriormente adentrar-se nas organizações e nos processos de recursos humanos, para compreender-se as políticas por elas adotadas.

## **2. LGBT+ no contexto atual**

De acordo com SALES (2017) há termos principais utilizados em estudo sobre gênero e sexualidade, conforme tabela elaborada pelo autor e a seguir apresentada:

<b>Conceito</b>	<b>Definição aproximada</b>
<b>Sexo</b>	É uma classificação biológica e está relacionada a produção hormonal, capacidade reprodutiva e genitália. Está no nível "machos" e "fêmeas". Indica como a pessoa foi identificada ao nascer.
<b>Gênero</b>	Pode ser compreendido como uma construção sociocultural que tem início mesmo antes do nascimento. Determina expectativas sociais, acesso a oportunidades e definição dos papéis esperados de homens e mulheres.
<b>Identidade de gênero</b>	É o gênero com o qual a pessoa se identifica e cujo reconhecimento reivindica. Pode ou não estar alinhado ao gênero atribuído no nascimento.
<b>Cisgênero</b>	Abrange as pessoas que se identificam com o gênero atribuído no momento do nascimento.
<b>Transgênero</b>	Engloba pessoas que não se reconhecem no gênero atribuído no momento do nascimento.
<b>Intersexual</b>	Pessoa que nasceu com as características biológicas dos dois sexos. No passado costumavam ser chamadas de "hermafroditas".
<b>Homem transexual</b>	Pessoa que reivindica reconhecimento social e legal como homem. No nascimento, foi identificada como do sexo feminino.
<b>Mulher transexual</b>	Pessoa que reivindica reconhecimento social e legal como mulher. No nascimento, foi identificada como do sexo masculino.
<b>Travesti</b>	Trata-se de uma identidade em disputa, eminentemente latino-americana, e não há consenso absoluto acerca da melhor definição. Algumas travestis são pessoas que não se identificam com a classificação binária homem-mulher, e entendem-se como integrantes de um terceiro gênero. O processo de identificação pode ser marcado por posicionamento político e recortes de classe e raça, sobretudo, como se verá mais à frente. Deve-se utilizar o artigo feminino, ou seja, "a travesti".
<b>Não-binário</b>	Pessoa que não se identifica com nenhum dos gêneros ou se percebe como uma combinação deles. Refutam o sistema binário homem-mulher. Em inglês, "genderqueer".
<b>Orientação afetivo-sexual</b>	Identifica a atração afetivo-sexual. Não tem linearidade obrigatória com a identidade de gênero. Assim, pessoas transgênero também podem ter diferentes orientações afetivo-sexuais.
<b>Assexual</b>	Pessoa que não sente atração sexual por pessoas de qualquer gênero. Podem, no entanto, desenvolver relações e parcerias afetivas.
<b>Heterossexual</b>	Pessoa que sente atração afetivo-sexual por pessoas de gênero diferente daquele com o qual se identifica.
<b>Homossexual</b>	Pessoa que sente atração afetivo-sexual por pessoas de gênero igual àquele com o qual se identifica. Podem ser gays ou lésbicas.
<b>Bissexual</b>	Pessoa que sente atração afetivo-sexual por indivíduos de qualquer gênero.

Partindo-se do quadro elaborado por Sales e anteriormente apresentado, este estudo abordará apenas os conceitos presentes na sigla LGBT+, objeto deste artigo.

Para tanto, é necessário observar o conceito atribuído a cada qual das siglas e seu significado, na perspectiva de um melhor entendimento e clareza quanto ao propósito do artigo proposto.

**L.** Mulher homossexual, cujo amor e atração física é referente a outras mulheres, denominando-se como **Lésbica**.

**G.** A partir dos anos de 1950, o termo “**gay**” tem sido utilizado para definir principalmente homens homossexuais, homens que sentem atração física e sentimentos de amor apenas por pessoas do mesmo sexo.

**B.** Indivíduo que manifesta tendência afetiva e sexual para com membros do mesmo sexo e de sexo oposto, por sua **Bissexualidade**.

**T.** Faz referência ao grupo de **Transexuais, Travestis e Transgêneros**.

+. Todos os demais integrantes no que diz respeito à sua sexualidade, como: **Intersexual, Não-binário, Pansexual, Assexual** dentre outros que eventualmente possam surgir.

De acordo com Baptista (2017), a comunidade LGBT+ brasileira, atualmente, representa quase 8,7% da população, aproximadamente 18 milhões de pessoas.

Para Robbins (2017, p. 38) “O gênero sexual é apenas uma das características que as pessoas trazem consigo quando passam a fazer parte de uma organização.”

Diante disso, passaremos a abordar questões quanto a inclusão dos LGBT+ nas organizações, passando a identificar as políticas de RH presente nas corporações e suas efetividade.

### **3. Políticas de RH**

Os profissionais de Recursos Humanos têm um papel fundamental para abrir as portas das empresas para a inclusão, já que são eles os responsáveis por criar oportunidades e levantar a bandeira da diversidade (Santos, 2017).

Conforme nos explica Chiavenato (2004), citado por MAGIROSK (2017, p. 69), as políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados, sendo que constituem uma orientação administrativa para impedir que as pessoas desempenhem funções indesejáveis ou coloquem em risco o sucesso de suas funções específicas.

*“As políticas de recursos humanos se referem às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e por intermédio deles atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance dos objetivos individuais”.  
(CHIAVENATO, 2004, p. 136 apud MAGIROSK, 2017, P. 70).*

Partindo da explicação de Chiavenato, Fleury (1996) aborda que no processo de elaboração de políticas fatores externos podem intervir, sendo um deles as características socioculturais da classe trabalhadora em geral. (Apud. MAGIROSK, 2017, P. 70).

Anuindo ao processo abordado por Fleury, Robbins (2014, p. 553) diz que as políticas e práticas de recursos humanos precisam ser adaptadas para refletir as normas culturais e os valores sociais, bem como as diferenças legais e econômicas entre as nações.

Além de tudo, segundo Robbins (2014, P. 553), as políticas e práticas de recursos humanos de uma organização representam forças importantes para moldar as atitudes e comportamentos dos funcionários.

Para Robbins (2014, p. 47), os empregadores se diferenciam muito na maneira como tratam a orientação sexual. Muitos empregadores, no entanto, ignoram o tema em questão praticando uma política do tipo ‘não vi, não sei’.

Complementando a política acima mencionada por Robbins, MICKENS (1994) discorre que existe um grande medo do desconhecido entre trabalhadores homossexuais em relação a se assumirem no trabalho: como será que meu chefe e meus colegas de trabalho irão reagir se eu for honesto(a) sobre mim? Irei perder meu emprego? Irei destruir minha carreira? Serei fisicamente prejudicado(a)? (Apud, POMPEU, 2015, p. 3).

Irigaray (2011), acredita que os indivíduos LGBT+, revelam-se politicamente desarticulados nas empresas e, ainda que conscientes de seus direitos, demonstram medo de eventuais represálias, o que ressalta a distância entre discurso e a prática das políticas de diversidade.

Consentido por Mickens, ROSSI (2015), traz a informação de que apenas três em cada dez executivos gays falam abertamente sobre sua orientação sexual entre os colegas de trabalho no Brasil, segundo pesquisa da consultoria holandesa Out Now, especializada no público LGBT, feita com 12.000 profissionais em dez países.

Conforme Bell et al. (2011), citado por POMPEU (2015, p. 3) “ser forçado a não revelar sua orientação sexual, viver com medo de ser demitido e a ausência de benefícios para o parceiro são apenas algumas das preocupações específicas de empregados LGBTs”.

Mencionado por Oliveira e Domingos (2017), Irigaray et al (2010) em pesquisa realizada entre 2005 e 2008, tendo como amostra trabalhadores heterossexuais e homossexuais em empresas localizadas nas regiões metropolitanas do Rio de Janeiro e São Paulo, o humor é muito utilizado como forma de discriminação por orientação sexual. A pesquisa concluiu que o humor dos heterossexuais sobre os homossexuais é explícito e aparentemente legitimado socialmente, inclusive entre os próprios homossexuais, que acabam por utilizar o humor contra si próprios.

Irigaray (2011), discorre que assim como os gays, as lésbicas percebem-se discriminadas no ambiente de trabalho, seja explicitamente ou de forma implícita, por exemplo, quando o tratamento diferenciado se esconde sob a máscara do humor e da informalidade.

Bourdieu (2014) descreve esta dinâmica como violência simbólica, uma forma de coação não física, mas causadora de danos morais e psicológicos (citado por OLIVEIRA e DOMINGOS, 2017).

De acordo com MICKENS (1994), homens e mulheres homossexuais podem já ter vivido alguma forma de discriminação, uma vez que a maior parte das regras na sociedade toleram um comportamento e atitudes anti-gay (Apud POMPEU, 2015, p. 3).

Corrobora ainda MICKENS (1994), ao relatar que os empregados precisam de uma política claramente declarada de não discriminação (Apud POMPEU, 2015, p. 3).

Assentindo com a necessidade observada por Mickens, ROBBINS (2014, p.47), diz que um número crescente de empregadores está implementando políticas e práticas de proteção aos direitos dos homossexuais no ambiente de trabalho.

Partindo-se das premissas apresentadas acima, Robbins (2014, pg. 531,553) conduz que as políticas de RH se dividem em Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, e Avaliação de Desempenho.

Indo mais além, POMPEU (2015), acredita que as políticas abordam também os Benefícios e até mesmo a Cultura da Organização.

Com relação à implantação das política de Recursos Humanos, Carvalho e Nascimento (1997) se assentam nos seguintes propósitos: estabelecer programas e incentivos a fim de manter o funcionário na empresa por mais tempo; proporcionar flexibilidade no recrutamento, seleção, treinamento e avaliação do desempenho dos funcionários da empresa e; adequar a administração de cargos e salários à dinâmica do mercado de trabalho. (Apud MAGIROS, 2017, p. 70).

Kossek et al (2005) e Shen et al (2009), citados por Lima e Lucas (2012, p. 6), concordam que o primeiro passo para a gestão da diversidade por parte da Área de Recursos Humanos (ARH) é a mensuração da própria diversidade organizacional, mediante práticas operantes, pressupondo uma análise crítica dos processos de recrutamento, seleção, treinamento, avaliação de desempenho e remuneração, principalmente no que tange aos critérios, às ferramentas, ao patamar de formalização, documentação e registro.

Ainda, conforme citado pelos autores, Kochan et al (2003) afirmam que, quando as práticas de gestão de pessoas apoiam a criação de uma força de trabalho que tenha habilidades necessárias para transformar a diversidade em vantagem, ela pode impactar positivamente os resultados. Já, em organizações nas quais as práticas da área de Recursos Humanos pouco interfere nas equipes diversas são mais propensas a experimentar resultados negativos.

#### **4. Cultura Organizacional Inclusiva**

A necessidade de construir uma sociedade mais igualitária trouxe novos desafios para as empresas, que precisam se adaptar a um modelo mais inclusivo de negócio (SANTOS, 2017).

Robbins (2014, p. 501) define cultura organizacional como sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais. A respeito da cultura, Robbins completa que esta:

*“...se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de eles gostarem ou não delas. Trata-se de um conceito descritivo. Isso é importante porque diferencia esse conceito daquele de satisfação com o trabalho”.*

Para Day e Greene (2008), no caso de negócios pequenos ou em fase de crescimento, a cultura é estabelecida de início pelo seu fundador ou pela equipe fundadora, sendo que as palavras e ações dessas pessoas servirão como guia para as palavras e ações dos outros que se juntarem futuramente (Apud POMPEU, 2015, p. 6).

Consentindo com o que fora apresentado por Day e Greene, para Crozatti (1998, p. 9) a caracterização da cultura organizacional pode ser balizada por meio dos seguintes conceitos:

- a. **Crenças:** verdades concebidas ou aceitas a partir da observação de fatos e pela convivência em um grupo de pessoas;
- b. **Valores:** elementos que determinam a importância das coisas. Os valores representam uma predeterminação consciente da ação das pessoas. Uma forma de identificar os valores de um grupo consiste na observação de como as pessoas do grupo ocupam seu tempo;
- c. **Costumes:** materialização dos valores e crenças por intermédio dos atos realizados de forma um tanto ou quanto sistemática;
- d. **Ritos:** operações rotineiras executadas para êxito das atividades;

e. **Cerimônias:** encontros formais e informais de um grupo social. Funcionam como meios de reafirmar ou ratificar valores, crenças e costumes;

f. **Rede de comunicação informal:** conhecida em empresas e citada em algumas publicações como “rádio peão”. A rede de comunicação informal funciona como excelente meio de atualização de crenças, valores e mitos. Por meio desta rede, a cultura da empresa é reciclada e reafirmada.

Partindo dos conceitos abordados por Crozatti, Robbins (2017, p. 504) expõe que as funções da cultura desempenhadas na organização são:

1. Definidora de fronteiras, ou seja: ela cria distinções entre uma organização e as outras;
2. Proporciona um sentido de identidade aos membros da organização.;
3. Facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um;
4. Estimula a estabilidade do sistema social.

Robbins diz ainda que toda organização desenvolve um conjunto básico de premissas, convicções e regras implícitas que governam o comportamento no dia a dia do trabalho. (2017. p. 504).

Por meio do conteúdo de premissas e regras cria-se então o clima organizacional que, para Robbins (2017, p. 505), refere-se às percepções comuns que os funcionários de uma organização têm com relação à empresa e ao ambiente de trabalho.

Complementarmente, o mesmo autor argumenta que dezenas de dimensões do clima organizacional têm sido estudadas, incluindo diversidade, contudo ainda apresentam alguma barreira:

*“A contratação de novos funcionários que, por causa gênero ou outras diferenças, não se parecem com a maioria dos membros da organização, cria um paradoxo: a administração quer apoiar as diferenças que esses trabalhadores levam para dentro da empresa, mas os novos funcionários que quiserem se ajustar à organização devem aceitar os valores essenciais da cultura organizacional. Como os comportamentos diversificados e os pontos fortes específicos das pessoas tendem a diminuir quando elas tentam se adaptar, as culturas fortes podem se tornar um passivo ao eliminar efetivamente tais vantagens. Ao limitar a amplitude de valores e estilos aceitáveis, as culturas fortes exercem uma pressão considerável sobre a conformidade dos funcionários. Uma cultura forte conivente com o preconceito pode até mesmo solapar as políticas formais da empresa com relação à diversidade. As culturas fortes, portanto, são um passivo quando sustentam vieses institucionais ou se tornam insensíveis aos indivíduos diferentes”.* (Robbins, 2017. p. 506)

Há, portanto, uma relação direta entre as políticas de RH com a cultura da organização, validando a opinião de Almeida e Vicente (2012. p. 2):

*“A adoção de políticas de recursos humanos com base na inclusão de públicos minoritários no ambiente de trabalho é*

*uma das estratégias utilizadas por organizações para a criação de valor e por consequência “[...] buscam gerar um ambiente organizacional receptivo e justo entre as diferenças de gênero, etnias, idade e orientação sexual”* (Apud Costa e Neto, 2015).

Segundo Day e Greene (2008), criar uma cultura na qual trabalhadores gays e lésbicas sintam-se confortáveis em serem abertos sobre a sua orientação sexual promove atitudes positivas do trabalhador, menor medo de discriminação e potencialmente, melhor produtividade e sucesso organizacional (Apud Pompeu, 2015, p. 3)

Quando se trata do RH e seu papel na cultura organizacional, Santos expõe que:

*“...seu papel é identificar as dificuldades e preconceitos que persistem no ambiente de trabalho, preparando as lideranças e os funcionários para integrar todas as pessoas independentemente de suas diferenças”* (Santos, 2017).

Para Dias (2003) e Robbins (2005), citado por Campos (2011, p.26), a Cultura Organizacional, proporciona identidade aos membros da organização, facilitando o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um e a integração interna.

Lima e Lucas (2012) complementam a discussão sobre os processos de gestão de pessoas e a construção de um clima favorável no ambiente de trabalho, citando Cox Jr. (1991), como forma de contribuir para tal criando-se grupos compostos por representantes das minorias, atuando como assessores com acesso direto aos executivos seniores das organizações, sugerindo recomendações para a melhoria do ambiente. Além disso, há a possibilidade de implantação de horários flexíveis de trabalho que promovem um equilíbrio entre a vida profissional e a pessoal; e a formação de grupos de suporte para as minorias (BATEMAN & SNELL, 1998; GIANNASI, 2006).

Para Florentine (2018), as organizações estão percebendo que devem tornar a diversidade e a inclusão um imperativo dos negócios para evitar manchar seu nome e reputação - preservando um legado.

Indo no mesmo sentido de Florentine, Borin (et al, 2015), alega que ter a diversidade como um tema relevante para a organização colabora para um ambiente em que as pessoas são mais incentivadas e têm mais abertura para ideias novas, conseguindo assim buscar soluções diferenciadas para problemas do dia a dia.

## 5. Vieses Inconscientes

Profissionais de recursos humanos têm cada vez mais investido esforço e tempo (e também dinheiro) para aumentar em seus quadros o número de gays. (PEREIRA, 2017). Segundo ela, o maior desafio parece ser vencer os preconceitos inconscientes — que boicotam os programas criados pelo RH.

*“O ambiente corporativo é semelhante ao nosso círculo pessoal: gostamos de pessoas parecidas conosco e rejeitamos aquelas que são muito diferentes.”* (PEREIRA, 2017)

A fim de entendermos melhor o que é viés inconsciente, precisamos entender as definições.

Leal (2018), refere-se ao dicionário Priberam da Língua Portuguesa, apresentando *viés* como: linha, trajetória ou direção oblíqua; distorção ou tortuosidade na maneira de observar, de julgar ou de agir. Se tratando do *inconsciente*, ela nos traz que: não é feito com intervenção da vontade; é feito sem pensar, sem reflexão.

Refutando o apresentado por Leal, Stonner (2018) aborda o conceito de uma forma geral.

*“Viés inconsciente – nossa percepção, julgamento e comportamento não são necessariamente baseados em nossa análise (na realidade, raramente, o são), mas sim fruto de preconceitos previamente existentes. Preconceito é diferente de discriminação. Preconceito é um pré-conceito, ou seja, um conceito formado sem análise, o qual pode ser positivo ou negativo. O preconceito, ao definir nossa percepção, é denominado “viés”.* (STONNER, 2018)

Kerr (2018) enuncia que viés inconsciente vem da neurociência e pode ser traduzido como preconceito inconsciente, já que é baseado nas nossas preferências e não ocorre de forma intencional.

*“Frases como “Meninos são fortes e não podem chorar. Só as meninas choram”; “Isso é coisa de mulherzinha”; “Ele é gay, mas nem parece, ele se veste igual a todo mundo” são alguns exemplos de estereótipos que estão associados ao preconceito. E, infelizmente, ainda hoje esses comentários estão sempre presentes em nossa rotina e muitos deles são levados para o ambiente de trabalho, impactando negativamente a diversidade, mesmo que não haja intenção.”* (KERR, 2018)

Kerr também nos traz um exemplo dos conceitos dos principais vieses., que apresentado seus conteúdos de uma forma mais harmoniosa, elaborou-se quadro a seguir.

TIPOS DE VIESES	CONCEITO	EXEMPLO
Viés da Afinidade	Tendência de avaliar melhor aqueles que se parecem conosco. Esta afinidade pode se dar de diversas formas, como gênero, raça, faculdade, hobby etc.	Este viés nos faz selecionar, contratar e promover pessoas parecidas conosco, por isso é uma das razões pela qual a maioria da liderança é formada por homens e brancos.
Viés de Percepção	Tendência de acreditar e reforçar estereótipos sem base concreta em fatos.	Quando ouvimos “não podemos promover uma mulher para este cargo pois ela não vai dar conta”, ou “não temos profissionais com deficiência quanto às competências adquiridas e com boa formação acadêmica”.

<b>Viés Confirmatório</b>	Tendência de favorecer as informações que confirmam nossas crenças. Ou seja, nós só enxergamos o que queremos ver.	Você teve uma relação ruim trabalhando com um chefe espanhol. Em uma outra oportunidade de trabalhar com uma pessoa da mesma nacionalidade você vai inconscientemente resgatar essas más recordações e vai acreditar que trabalhar com pessoas dessa nacionalidade será sempre ruim.
<b>Viés de Efeito Halo ou Auréola</b>	Tendência de superestimar uma pessoa baseada em apenas uma característica ou informação positiva.	Durante uma entrevista você percebe um traço positivo no entrevistado, inconscientemente você cria uma afinidade com ele e passa a ignorar os traços negativos.
<b>Viés de Efeito de Grupo</b>	Tendência de seguir o comportamento do grupo para não desviar do padrão existente. E esse padrão é muito perigoso nas corporações, pois, muitas vezes, ele não faz sentido. É o famoso “todo mundo faz assim”.	Todos discordam de um ponto na reunião, mas alguém que lidera o grupo diz que concorda e todos mudam de opinião e passam a concordar com este líder. Ou, algumas pessoas começam a se vestir de uma forma e todos aderem a forma de se vestir desse grupo para se sentirem acolhidos pelo grupo.

Fonte: KERR, Cris; 2018. Disponível

em:<http://profissionalenegocios.com.br/como-os-vieses-inconscientes-prejudicam-diversidade-nas-corporacoes/>

Elaboração dos autores.

Há ainda outros fatores a serem considerados, segundo Madalozzo (2017 citado por PEREIRA, 2017), os recrutadores tendem a preferir profissionais com um grau educacional elevado e condições sociais semelhantes.

Se o líder de recursos humanos sobrepujar essas barreiras logo na porta de entrada, já será um primeiro passo para ter equipes misturadas.

A partir dos conceitos discorridos, passaremos a abordar a seguir as práticas executadas pela área de RH, visando identificar em cada uma delas práticas quanto à política de inclusão.

## 6. Inclusão de LGBT+ no mercado de trabalho (Recrutamento e Seleção)

Sales (2009), justifica que se as empresas avançam no plano das ideias, precisam agora acelerar com as ações. Se muitas empresas manifestaram seu interesse pela diversidade, elas devem agora se preocupar sobretudo com a questão da inclusão.

Inclusão é garantir que a diversidade existente na empresa tenha chances iguais de desenvolvimento e promoção (SALES, 2009)

Corroborando com Sales, Santos (2017), alega que os profissionais de RH têm um papel fundamental para abrir as portas das empresas para a inclusão, já que são eles os responsáveis por criar oportunidades e levantar a bandeira da diversidade.

Feres (2015), menciona que integrantes do grupo LGBT+, têm mais dificuldades para conseguir empregos que heterossexuais. Além disso, quando conseguem entrar em uma empresa, têm grandes chances de passar por alguma situação de discriminação.

Validando o que fora mencionado por Feres, no que diz respeito à inclusão, uma pesquisa realizada pela Elancers, (citada por CERIONI, 2017), companhia que atua na área de sistemas de recrutamento e seleção, com 10.000 empregadores, concluiu que 20% das companhias que atuam no Brasil se recusam a contratar homossexuais.

Para elas, o medo de ter a imagem da empresa associada ao profissional é a principal justificativa. O estudo revela ainda que 7% não contratariam um LGBT “de modo algum”, enquanto 11% só considerariam a contratação caso o candidato jamais pudesse chegar a um cargo de chefia.

Para Cerioni (2017), esses números apenas confirmam a resistência das corporações brasileiras em conviver com o diferente.

Sales (2017) comenta que o maior desafio ainda é a inclusão nas organizações de pessoas trans.

No que tange a transsexuais, travestis e transgêneros, o cenário é mais desanimador, Cunha (2018) nos traz uma estimativa feita pela Associação Nacional de Travestis e Transexuais (Antra), com base em dados colhidos nas diversas regionais da entidade, apontando que 90% das pessoas trans recorrem à prostituição ao menos em algum momento da vida, face à exclusão do mercado de trabalho.

Comprovando a estimativa apresentada por Cunha, Bezerra (2017), afirma que homens trans vão para subempregos.

Irigaray (2017), ainda aponta que a violência e a miséria a que esses indivíduos estão expostos no Brasil costumam ser decisivas para selar o seu destino: a grande maioria se prostitui, e os poucos que conseguem entrar para o mercado de trabalho formal têm seu horizonte limitado a funções subalternas. Mesmo os poucos inseridos no mundo do trabalho são vítimas de agressões, violência e intolerância por parte de colegas, inclusive naquelas empresas que afirmam possuir políticas de diversidade e respeito à diferença.

De acordo com Bezerra (2017), dados da RedeTrans (Rede Nacional de Pessoas Trans do Brasil) indicam que 82% das mulheres transexuais e travestis abandonam o ensino médio por discriminação e, em alguns casos, pela falta de apoio da família

Validando a estimativa apresentada, Kometani (2017) menciona que a inclusão de transexuais, travestis e transgêneros no mercado de trabalho ainda é um desafio para as empresas brasileiras:

*“Preconceito, desrespeito ao nome social e desconhecimento são apenas algumas das situações enfrentadas no ambiente de trabalho ou durante as seleções para um emprego.”* (Kometani, 2017)

Sem legislação específica que garanta espaço no mercado de trabalho, transexuais e travestis dependem de iniciativas pontuais por parte de algumas empresas (CUNHA, 2018).

As condutas reiteradas de preconceitos com as pessoas transexuais dificultam a sua inclusão social e, consequentemente, impedem o acesso ao mercado de trabalho, situação agravada pelo grande desconhecimento sobre o gênero por parte da maioria das empresas brasileiras, que ainda trata esta questão como um grande tabu (MATOS, 2018).

Sales (2017, p. 31) aborda o tema quanto à curiosidade despertada face à transgenerideade:

*“A transgeneridez desperta interesse há muito tempo, porém nos últimos anos esse movimento se intensificou a partir da maior visibilidade das pessoas transexuais, que têm buscado ocupar espaços de privilégios aos quais antes tinham acesso ainda mais restrito –como a universidade, por exemplo. Além disso, recentemente a mídia tem dado destaque a casos de pessoas famosas que são transexuais bem como a histórias que envolvem a transexualidade na infância, assuntos que costumam chamar a atenção das audiências.”* Sales (2017).

Mesmo com essa visibilidade, quando se trata da inclusão de pessoas trans no mercado de trabalho, Sales (2017) ainda nos diz que:

*“O histórico de negação de direitos, a fragilidade emocional motivada por diversos episódios de agressão e intolerância e a falta de acesso à educação ou de condições de permanência na escola constituem entraves ao acesso das pessoas trans ao mercado de trabalho formal.”* (Sales, 2017).

Corroborando com Sales, Irigaray (2011), discorre que via de regra:

*“...travestis e transexuais não se beneficiam daqueles fatores atenuantes do processo discriminatório...têm baixa educação formal, baixa renda, ausência ou instabilidade de emprego, saúde precária, má condições de moradia, etc.”* (IRIGARAY, 2011, p. 47).

Mencionada por Costa (2018), Márcia Rocha (2018), se tornou a primeira advogada travesti a ter o nome social no Cadastro Nacional dos Advogados, além de ser integrante da Comissão dos Direitos da Diversidade Sexual e combate a Homofobia da OAB/SP, para a advogada, deve-se criar um acesso para que profissionais, trans e travestis, entrem nas empresas e mostrem suas habilidades, através de um trabalho formal que valorizará a produção profissional, podendo mudar a realidade de muitos em pouco tempo.

Reforçando o que foi dito por Rocha, Desidério (2018), a empresa Atento, gigante no segmento de *call center*, emprega uma pequena multidão de transexuais entre seus 78 mil funcionários. São cerca de 1.300 pessoas. A grande maioria atua como atendente de telemarketing e ganha um salário mínimo.

Desidério (2018), argumenta que:

*“O número salta aos olhos se considerarmos o contexto brasileiro: somos o país que mais mata transexuais no mundo – foram ao menos 868 travestis e transexuais mortos entre 2008 e 2016, segundo a ONG europeia Transgender Europe.”* (DESIDÉRIO, 2018).

No caso da Atento, a companhia não precisou de muito de esforço para atrair esses profissionais.

Terceiro (2018), superintendente de responsabilidade social da Atento Brasil, afirma que:

*“Muitas empresas contratam consultorias para aumentar a diversidade. No nosso caso não foi necessário. Nossas plantas ficam nas capitais, em geral nas periferias. Eles vieram naturalmente, atraídos por uma jornada de seis horas, numa função que exige apenas o ensino médio. É um perfil de primeiro emprego.”* (Apud DESIDÉRIO, 2018).

A presença dos trans na Atento passou a ser notada em 2012, quando a empresa criou uma ouvidoria. Começaram a chegar questões de pessoas trans que tinham que usar o banheiro do gênero com o qual não se identificavam. (TERCEIRO Apud DESIDÉRIO, 2018).

O tema foi discutido no conselho de ética da empresa, que decidiu ter uma atitude mais proativa. A batalha do banheiro foi a primeira.

*“Fizemos um comunicado sobre o uso dos banheiros de acordo com a identidade de gênero. Mas então começamos a receber reclamações, principalmente de mulheres incomodadas com transexuais nos banheiros femininos.”* (TERCEIRO Apud DESIDÉRIO, 2018).

Para contornar o problema, foi necessário fazer uma campanha de conscientização sobre os valores da empresa e sua política de igualdade e inclusão.

Citado por Sales (2017. p. 76), Zauli-Fellows e Siqueira (2006) concluíram que, quando se trata de práticas de diversidade, há maior propensão em aceitar diferenças étnicas, sociais e de gênero do que da orientação sexual.

O que acaba corroborando com o que diz Santos (2017), segundo a autora uma das maiores dificuldades do RH é fazer a empresa entender quais são os benefícios de se tornar mais diversa e de oferecer as mesmas oportunidades para todos.

Para Closs (2017), em diversas ocasiões, a religião, renda e outros aspectos são analisados durante os processos seletivos, para manter determinados padrões dentro das organizações. Esse hábito frequentemente advém do **etnocentrismo**.

Ribeiro (2018?) define etnocentrismo como uma avaliação pautada em juízos de valor daquilo que é considerado diferente.

Carvalho (1997), argumenta que o etnocentrismo consiste em privilegiar um universo de representações propondo-o como modelo e reduzindo à insignificância os demais universos e culturas “diferentes”.

Corroborando com Ribeiro e Carvalho, P. A. Taguieff (Apud. Carvalho, 2017), mostra que quatro são as estratégias do etnocentrismo geradoras das diversas formas de preconceito:

1. **antropofagia dialógica:** racização amena de englobar o Outro no e pelo discurso persuasivo, forma predominante, em educação, do “homo academicus” e de muitas pedagogias dialógicas; é fundamental, em forma estereotipada, na mídia política;
2. **antropofagia digestiva:** racização repressiva da assimilação dos outros a si mesmo, todas as formas de aculturação;
3. **antropoemia genocida:** racização terrorista da destruição dos outros, como no caso das perseguições aos judeus, armênios, ciganos, feiticeiras, linchamentos etc;

4. **antropoemia da tolerância:** racização específica do desenvolvimento “em separado”: em aparência, respeita-se tanto o outro, tolerando-o, o que na realidade, acaba-se por isolá-lo, não se dando aos trabalhos dos enfrentamentos de diferenças, típico de todas as ideologias do relativismo e ecumenismo.

Ainda, segundo Closs (2017), uma pessoa etnocêntrica considera a sua cultura como a principal, na maior parte das vezes como sendo superior às outras culturas, e não respeita, ou não se importa, com pessoas com padrões culturais diferentes. É uma consequência clara da falta de empatia com as pessoas.

*“Nas organizações, o etnocentrismo não permite que novas ideias sejam ouvidas ou novas propostas sejam analisadas, dificultando o desenvolvimento das empresas, pois usa os mesmos métodos para todas as atividades e assim não se destaca ou se diferencia de outras.”* (CLOSS, 2017).

A respeito dos processos de seleção, Closs (2017), afirma que os processos de contratação devem ser adaptados, deixando de lado os requisitos como idade, gênero, padrão estético ou físico.

Para Bulgarelli (2016), o papel da empresa é buscar o que é essencial no candidato que ela precisa, e para isso, deve deixar de lado preconceitos empresariais para se trabalhar em investimento no potencial do funcionário e desenvolvimento da carreira. (Apud CLOSS, 2017).

Rollof (2018), aponta que o trabalho da inclusão da diversidade dentro das organizações é, certamente, um dos caminhos mais eficientes para se gerar sustentabilidade nas relações e novas oportunidade de negócios, alavancar inovação e resultados financeiros.

Segundo Costa (2018), nos dias atuais, para manter a competitividade, a empresa precisa atrair e reter talentos de um amplo espectro de grupos. Isso faz do gerenciamento de diversidade algo muito além das políticas de seleção, é a busca por profissionais que contribuam para a convergência de idéias.

## **7. LGBTs no cotidiano do trabalho: integração, interação e tratos (Treinamento e Desenvolvimento)**

Santos (2017), declara que o papel do RH é identificar as dificuldades e preconceitos que persistem no ambiente de trabalho, preparando as lideranças e os funcionários para integrar todas as pessoas independentemente de suas diferença

Atualmente, o RH estratégico é aquele que se preocupa em construir um ambiente mais inclusivo e que entende que isso dá lucro. A verdade é que a sociedade mudou, e as empresas não podem ficar de fora dessa realidade (SANTOS, 2017).

As práticas utilizadas pelas organizações como forma de integração no trabalho correspondem a reuniões, grupos de discussão, ações formais de socialização e realização de eventos informais fora do trabalho. (NÓBREGA e SÁ, 2010).

Para Pendry et al. (2007), o treinamento é um processo que tem como função facilitar a integração do grupo minoritário no contexto de trabalho (Apud. Macalli et al.).

Segundo Kosowski et al. (2018?), a cultura em uma organização auxilia na descoberta e desenvolvimento dos processos e soluções para problemas de adaptação externa e integração interna.

As práticas relacionadas ao treinamento e desenvolvimento de empregados influenciam na gestão da diversidade a partir do momento em que contribuem para a formação da consciência da

diversidade, com a construção de uma compreensão comum sobre o tema, o aumento da integração e da coesão dos membros de um grupo, portanto, melhorando os resultados individuais e organizacionais (SHEN et al, 2009, citado por LIMA e LUCAS, 2012).

Quando se trata de treinamento sobre diversidade, Cox Jr. (1991) cita os três tipos mais comuns:

- Treinamento de conscientização: o facilitador faz uso de informações sobre a demografia da força de trabalho e das ideias principais sobre diversidade em conjunto com exercícios de reflexão e discussão sobre pontos relevantes para formarem suas opiniões.
- Treinamento de construção de habilidades: o treinamento provém informações mais específicas sobre normas culturais nos diferentes grupos e como essas afetam os comportamentos no trabalho. Em geral essas duas técnicas são combinadas.
- Ensino de idiomas: forma de promover o pluralismo. (Apud LIMA e LUCAS, 2012, p. 6).

Quando se trata de desenvolvimento profissional e planejamento de carreira, são outros processos da ARH em que a discriminação é visível, representando um risco para a integridade da gestão de pessoas, como mencionado por Shen et al (2009, citado por Lima e Lucas, 2012).

Kirby (2007) afirma que, se as práticas de progressão na carreira não refletem as questões de diversidade, os empregados têm percepções negativas de toda a gestão. (Apud LIMA e LUCAS, 2012, p. 7).

Como forma de lidar com tal situação Cox Jr. (1991) sugere um sistema que agilize a progressão de carreiras dos grupos historicamente com menos acesso aos cargos de gestão, ou mesmo, o desenho de programas em que os representantes talentosos das minorias sejam identificados para posições de gestão. (Apud LIMA e LUCAS, 2012, P. 7).

Quando olhamos para dados sobre líderes LGBT, no entanto, ainda encontramos dados significativos sobre o assunto (AMCHAM, 2018).

De acordo com Lewis (2014), pessoas subestimam seu status de minoria no local de trabalho, uma prática conhecida como “cobertura”, encontrando taxas mais altas de comportamento entre os indivíduos LGBT: 83%, seguido de 79% entre os negros, 66% das mulheres, e 63% dos trabalhadores hispânicos.

Para Oliveira e Domingos (2017, p. 4.091), o processo de revelar ou não sua orientação sexual, também denominado como “sair do armário”, é um período difícil na vida dos homossexuais, visto que o ambiente de trabalho, no geral, ainda apresenta uma postura conservadora.

A consultoria de engajamento Santo Caos realizou um estudo complementar, abordado por Feres (2015). Ela entrevistou 230 profissionais LGBTs de 14 Estados brasileiros, com idades entre 18 e 50 anos e provenientes de segmentos diversos, incluindo administração, comunicação, cinema, design, direito, educação, engenharia, finanças, marketing e TI. Os resultados, divulgados assustam: 47% dos entrevistados disseram revelar a sexualidade no ambiente de trabalho. Entre eles, 32% afirmaram assumir para os chefes e apenas 2% para os gestores de RH.

De acordo com dados divulgados pelo instituto *Center for Talent Innovation*, divulgado pela BBC Brasil, 61% da comunidade LGBT+ escondem sua identidade de gênero ou sua sexualidade no trabalho, consequência da discriminação de gênero e sexualidade no Brasil. (BBC Brasil, 2018).

Corroborando com Oliveira e Domingos, ao analisar os efeitos de ser gay no ambiente do trabalho, Ferreira (2007) afirma que os homossexuais acabam, por vezes, se sentindo imersos em uma vida dupla, na qual revelar sua orientação sexual representa encarar o estigma e o preconceito, ao

passo que manter em segredo acarreta em custos psicossociais e sofrimento no ambiente de trabalho (Apud OLIVEIRA e DOMINGOS, 2017)

Conforme o estudo abordado por Feres (2015), 40% relataram já ter sofrido discriminação direta de algum chefe, colega ou cliente. E todos, sem exceção, disseram ter passado, pelo menos uma vez, por discriminação velada.

Quanto a discriminação velada, Jean Soldatelli, sócio-diretor da Santo Caos, argumenta que:

*“A discriminação velada não é com demissão, xingamento ou agressão. Ela acontece quando alguém não consegue se abrir. Quando a pessoa se sente obrigada a esconder sua vida. Um gay que namora um homem chamado Marcelo, por exemplo, mas diz aos colegas que sua namorada se chama Marcela. Ele não se entrega e isso gera vários pontos negativos na colaboratividade, na construção do grupo e na produtividade”.* (Apud Feres, 2015).

Quando se trata de cargos mais altos, Amcham (2014), citando a revista Fortune, lembra de apenas três CEOs que publicamente fazem parte da comunidade LGBT: Tim Cook, da Apple, Jim Fitterling, da Dow Chemical e Inga Beales, bissexual e CEO da Lloyd's of London.

Para que programas e iniciativas de inclusão LGBT+ possam ir além dos lábios, mais executivos de alto nível LGBT+ devem se sentir mais confortáveis em ser abertos sobre sua orientação sexual (LEWIS, 2014).

Contudo, o estudo mencionado por Feres (2015), incluiu ainda depoimentos de recrutadores que confessaram ter “dificuldade” em entrevistar candidatos LGBT+ e vendê-los a processos de empresas. Alguns disseram que já foram instruídos por seus chefes a não contratar LGBT+ para vagas específicas – especialmente de cargos executivos, que representam a empresa em público.

Ter líderes diversos é crucial para interromper o ciclo de preconceito, diz Ripa Rashid (2017, citada por ARCOVERDE, 2017). Para ela, esses executivos servem como modelos para os funcionários, demonstram que a diferença é valorizada e que indivíduos com origem e perfil diversos podem ter sucesso na organização.

Conforme Matsuura (2014), nas empresas de tecnologia, apoio à causa LGBT+ vem dos “chefes”. Nessas empresas, o respeito aos direitos de gays, lésbicas, bissexuais e transgêneros faz parte da cultura imposta pela própria direção.

Sobre a representatividade na liderança, Palmaka (2017) afirma que para ter boa representatividade na liderança da companhia, precisamos garantir a diversidade na base e o preparo das pessoas, para que elas estejam prontas quando surgir oportunidades.

Assentindo com Palmaka, Closs (2017) infere que além da contratação, promover pessoas diferentes é uma forma de desenvolver uma cultura de diversidade.

## **8. Desenvolvimento e promoção de pessoas LGBTs na organização.**

Oliveira (2017), argumenta que no Brasil, as empresas tiveram um papel importante no reconhecimento de direitos iguais à população LGBT no mundo do trabalho, influenciando positivamente o mercado nacional. Foi o caso das Estatais, que adotaram a extensão de benefícios aos casais homossexuais antes de uma normativa legal.

Enfatizando que:

*“Quanto às iniciativas identificadas e adotadas pelas empresas para garantia e promoção dos direitos humanos da população LGBT, destacam-se: extensão de benefícios, Grupos de afinidade/diversidade, Instrumentos Normativos (código de ética), ações de conscientização, Fórum de empresas e direitos LGBT, Ações de comunicação, aderência direta dos CEO’s, adoção de compromissos e indicadores”.* (OLIVEIRA, 2017, p. 4099/4100).

A existência de benefícios para parceiros de homossexuais iguais aos benefícios para parceiros de heterossexuais é uma forma que Huffman, Watrous-Rodriguez e King (2008) entendem que pode ajudar a que funcionários percebam um suporte da organização em relação à diversidade sexual. (Apud POMPEU, 2015).

Rios (2016), aponta também que, no Brasil, o reconhecimento de casamento entre pessoas do mesmo sexo, por analogia à união estável, foi declarado possível pelo Supremo Tribunal Federal (STF); em 2011, no julgamento conjunto da Ação Direta de Inconstitucionalidade (ADI) n.º 4277, conferindo à união homoafetiva todos os direitos conferidos às uniões estáveis entre um homem e uma mulher, porém a decisão do STF tinha força vinculante, mas não como força de lei e só, em 14 de maio de 2013, com a Resolução 175 do CNJ (Conselho Nacional de Justiça) passou a se executar efetivamente o casamento homossexual.

Diante do artigo 3º e seu inciso, constantes na introdução deste artigo, Rios (2016) argumenta que essa decisão demonstrou a existência de um avanço histórico no direito brasileiro garantindo tratamento igualitário entre união homoafetivas e heteroafetivas.

Nessa esteira, o TST (Tribunal Superior do Trabalho), em decisão pioneira em 25/09/2013, decidiu que benefícios definidos em convenção coletiva podem ser estendidos ao(a) companheiro(a) que possui união homoafetiva, desde que presente as características concernentes à união estável nos termos do art. 1723 do Código Civil (C.C), *in verbis*:

*“Art. 1.723. É reconhecida como entidade familiar a união estável entre o homem e a mulher, configurada na convivência pública, contínua e duradoura e estabelecida com o objetivo de constituição de família.”* (Apud RIOS, 2016).

Desta forma, Rios (2016) argumenta que, com a evolução dos costumes, o termo família passou a sofrer diversas modificações. Assim, o direito vem destacar a família como relação sanguínea, jurídica ou afetiva, com a norma sendo flexível e beneficiando a todos os tipos de união.

A primeira vez que o Tribunal Superior do Trabalho, reconheceu em uma convenção coletiva, que garante o direito de toda uma categoria profissional, a igualdade entre as uniões heterossexuais e homossexuais em relação a direitos como incluir o companheiro ou companheira como beneficiário(a) do plano de saúde, do seguro ou do plano de previdência a partir de 2013. (OLIVEIRA, 2013).

Conforme apresentado por Rios (2016), com o passar do tempo e a evolução do conceito de entidade familiar, tornou-se inevitável à necessidade de se equiparar a união homoafetiva à heteroafetiva, conferindo os mesmos direitos, sendo eles:

- a) **Licença Gala** - confere o direito ao empregado a faltar 3 dias consecutivos em virtude de casamento (licença gala), de acordo com o art. 473 - Inciso II da CLT;

- b) **Licença Nojo** - o empregado poderá faltar dois dias ao trabalho em caso de falecimento do cônjuge, ascendente, descendente, irmão ou pessoa que se encontre declarada em sua carteira de trabalho e previdência social como sob sua dependência econômica, conforme estabelecido no art. 473 - Inciso I da CLT;
- c) **Adoção** - conferindo direito aos pais adotantes à licença-maternidade de 120 dias e afastamento do trabalho, conforme a Lei 12.873/13, que entrou em vigor dia 27/01/2013. Tanto o homem quanto a mulher que adotam uma criança de até 12 anos deve requerer o salário maternidade junto ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS). O benefício deve ser pago durante 120 dias, a qualquer um dos adotantes e este obrigatoriamente deve se afastar do trabalho, o mesmo em caso de união homoafetiva, quando um dos companheiros/companheiras poderá solicitar o benefício.
- d) **Inclusão como dependente no Imposto de Renda (IR)** - quando preenchido os requisitos legais, consoante ao parecer da Procuradoria Geral da Fazenda Nacional nº. 1.503/2010. O parecer sustenta que inexiste vedação legal neste sentido e privilegia o tratamento igualitário e a vedação quanto à discriminação, princípios preconizados na Nossa Magna Carta.
- e) **Inclusão como dependente no Plano de Saúde (PS)** - no caso de união homoafetiva o cônjuge ou companheiro possui o direito de ser incluído no plano de saúde, odontológico, sendo a negativa passível de impetração de Mandado de Segurança.

Pactuando com Rios, Berrisch (2015); adiciona que, quanto à inclusão do companheiro como dependente em plano de assistência médica, devem ser observados os mesmos requisitos para admissão, como dependentes, de companheiro ou companheira, desde que se comprove a união estável com o titular do plano.

Ainda segundo Berrisch (2015), percebe-se grande avanço no reconhecimento dos direitos advindos da relação homossexual. O reconhecimento da sociedade de fato, tem servido para a divisão do patrimônio amealhado pelo esforço comum, com isso, a autora acrescenta aos direitos mencionados por Rios:

- a) **Concessão de pensão por morte ou auxílio-reclusão ao companheiro ou companheira homossexual** - sendo o INSS, motivado pela Ação Civil Pública n.º 2000.71.00.009347-0, editou a Instrução Normativa 25, de 7 de junho de 2000, que estabelece os 'procedimentos a serem adotados para a concessão de benefícios previdenciários ao companheiro ou companheira homossexual'.
- b) **Seguro de Vida** - vale a mesma regra, bastando apenas apresentar, além dos documentos obrigatórios como identificação, comprovante de residência, uma escritura pública de união estável homoafetiva registrada em cartório.

Portanto, planos de saúde, seguro de vida, pensão por morte, são direitos garantidos aos integrantes de relação homossexual estável. (BERRISCH, 2015).

## 9. Diretrizes para um política de RH inclusiva a LGBTs

Bulgarelli (conforme CARNEIRO e VENTURA, 2015), afirma que é importante articular empresas em torno do compromisso com o respeito e a promoção dos direitos humanos LGBT, pois se trata de um processo mais interno que externo:

*“Uma das questões centrais da diversidade é ‘Como eu faço para cumprir minha missão como empresa sem ficar refém dos preconceitos?’ Os valores da companhia têm que falar mais alto. Ao longo desses anos, vejo que é um processo lento, são pequenos passos, mas eles são dados”, (Apud CARNEIRO e VENTURA, 2015).*

Validando a afirmação de Bulgarelli, Jorge Abrahão, presidente do Instituto Ethos (conforme CARNEIRO e VENTURA, 2015), discorre:

*“É preciso construir e incorporar agendas de construção interna nas empresas, com políticas claras de estímulo à valorização da diversidade nos recursos humanos, e com grupos de afinidade. O que interessa é uma condição de respeito para que essas pessoas possam viver tranquilamente e também estar dentro das empresas. À medida que as lideranças assumam essa agenda, cria-se uma cultura para tratar do tema.” (ABRAHÃO, 2015).*

Em um esforço para fornecer cobertura de benefícios igualmente a todos os funcionários, as organizações globais reviram os seus programas de benefícios para garantir que os casais LGBT sejam elegíveis aos mesmos benefícios que os casais heterossexuais. Em muitos casos, isso inclui programas para reconhecer casais do mesmo sexo em locais onde as uniões civis são proibidas. (MERCER, 2017).

Os resultados da pesquisa da Mercer (empresa provedora de serviços de consultoria atuarial e de benefícios), refletem essa tendência, com a maioria das empresas em todo o mundo (81%) oferecendo os mesmos benefícios de seguro de vida, planos médicos e de aposentadoria aos casais LGBT. (MERCER, 2017).

Filippe (2017), destaca que no Brasil, o tradicional escritório de advocacia, TozziniFreire oferece benefícios para cônjuges do mesmo sexo antes mesmo da formalização da união homoafetiva em 2011. Agora pretende tomar outras medidas para promover um ambiente de trabalho mais amigável para LGBTs. Mattos Filho é outro escritório que tem atuado frente a diversidade, começou a auxiliar gratuitamente transgêneros a alterar o nome em documentos.

Observando o cenário atual de aumento das violações aos direitos da população LGBT e das dificuldades de direcionamento de políticas públicas e **iniciativas privadas** na proteção e defesa desse segmento social específico, o Instituto Ethos, criado em 1998 por um grupo de empresários e executivos da iniciativa privada, lançou o manual **O Compromisso das Empresas com os Direitos Humanos LGBT**, como forma de fomentar o debate e estimular as empresas a adotar ações voltadas a lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais, bem como trazer contribuições para a construção de um mercado de trabalho que respeite e promova os direitos humanos em geral e os direitos LGBT em particular. (ETHOS, 2013, p. 7).

Presente no manual, o capítulo 7 trata de Recomendações para a promoção dos direitos LGBT pelas empresas, que é a forma de implantar na organização uma agenda de trabalho que envolve

diferentes públicos de relacionamento ou stakeholders. Contudo, algumas dicas são importantes para iniciar e manter ações de valorização da diversidade sexual com foco na promoção dos direitos LGBT:

1. Diagnóstico da Situação;
2. Construção de um posicionamento;
3. Plano de ação;
4. Dados quantitativos e qualitativos;
5. Variedade de fontes de informação;
6. Sensibilizar para engajar;
7. Criação do Grupo de Afinidades;
8. Por onde começar?

As dicas foram elaboradas por meio dos 10 Compromissos da Empresa com a Promoção dos Direitos LGBTI+, preparado pelo Fórum de Empresas e Direito LGBTI+.

Criado em 2003, o Fórum de Empresas e Direito LGBT é uma organização informal que reúne grandes empresas em torno do compromisso com o respeito e a promoção dos direitos humanos de lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais e tem como objetivo influenciar o meio empresarial e a sociedade sobre a temática. (SALES, 2017).

Os 10 Compromissos, expressam o entendimento sobre o papel das empresas, oferecem uma agenda de trabalho para todos e qualificam a demanda no relacionamento com o Estado e a Sociedade Civil, são eles:

1. Comprometer-se, presidência e executivos, com o respeito e com a promoção dos direitos LGBTI+;
2. Promover igualdade de oportunidades e tratamento justo às pessoas LGBTI+;
3. Promover ambiente respeitoso, seguro e saudável para as pessoas LGBTI+;
4. Sensibilizar e educar para o respeito aos direitos LGBTI+;
5. Estimular e apoiar a criação de grupos de afinidade LGBTI+;
6. Promover o respeito aos direitos LGBTI+ na comunicação e marketing;
7. Promover o respeito aos direitos LGBTI+ no planejamento de produtos, serviços e atendimento aos clientes;
8. Promover ações de desenvolvimento profissional de pessoas do segmento LGBTI+;
9. Promover o desenvolvimento econômico e social das pessoas LGBTI+ na cadeia de valor;
10. Promover e apoiar ações em prol dos direitos LGBTI+ na comunidade.

(Fote: Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+)

Atualmente o fórum conta 56 empresas signatárias, dentre elas destacam-se Accor Hotels, Ambev, Atento, Avon, Basf, Bayer, Carrefour, Coca-Cola, Dell, Facebook, General Eletrics, Google, Grupo Pão de Açúcar, IBM, Itaú, L'oréal Brasil, Mattos Filho Advogados, Microsoft, SalesForce, SAP, Shell Brasil, Sodexo, Uber, Vivo, entre outras. (FÓRUM DE EMPRESAS E DIREITOS LGBTI+, 2018)

Dante disto, algumas empresas, signatárias ou não, estão adotando políticas de diversidade, criando grupos de discussão e fornecendo benefícios a seus funcionários LGBT+.

Para Philippe (2017) a criação de um grupo de discussão costuma ser o primeiro passo das empresas dedicadas ao tema. Angariar adeptos, porém, pode levar tempo.

Quando se trata de grupos de diversidade, foi elaborado um quadro, apresentando algumas empresas e seus respectivos grupos:

<b>EMPRESA</b>	<b>GRUPO</b>	<b>DETALHES</b>
SAP	Pride@SAP	Trata-se de um grupo de colaboradores aliados à causa LGBT que, unidos, buscam criar uma cultura inclusiva na empresa. Criamos iniciativas de afirmação para quem é LGBT e para que todos entendam que a diversidade não é um problema, mas uma solução, porque traz produtividade e cria relação afetiva com a empresa
Dell	PRIDE	Promove-se o enriquecimento e oportunidades para a comunidade LGBT, além de igualdade para todos.
Microsoft	GLEAM	GLEAM é o grupo de recursos para funcionários de lésbicas, gays, bissexuais e transgêneros (LGBT +) da Microsoft. Os membros do GLEAM interagem através de programas como: conversas Ignite, almoços, redes LGBT + inter-corporativas, eventos esportivos, atividades culturais, discussões com líderes comunitários sobre gênero e sexualidade, voluntariado e levantamento de fundos para organizações locais LGBT +. A Microsoft tem sido pioneira na diversidade do local de trabalho. Em 1993, foi uma das primeiras empresas no mundo a oferecer benefícios aos empregados para parceiros domésticos do mesmo sexo. Benefícios abrangentes de saúde relacionados à transição também são fornecidos. A empresa alcançou uma pontuação de 100% no Índice de Igualdade Corporativa da Human Rights Campaign Foundation (HRC) por mais de uma década. Fatos interessantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoje o GLEAM tem mais de 2.000 membros em todo o mundo.</li> <li>• Todos os anos a Microsoft tem o Pride em todo o mundo, celebrando a riqueza da nossa diversidade.</li> <li>• Em 2017, a Microsoft realizou sua primeira conferência de liderança Microsoft LGBT + em Dublin, na Irlanda, com mais de 40 líderes LGBT + da Microsoft representando mais de 20 países em todo o mundo.</li> </ul>

McKinsey & Company	GLAM	<p>Fundado em 1995, o GLAM (“Gay, lesbian, bisexual, transgender and queer at McKinsey”) é uma rede de conectividade, “que atrai, apoia e celebra” talentos LGBTQ+, segundo Heloisa e Flavia.</p> <p>A participação é voluntária e se divide em três categorias:</p> <p>Membros A: abertos sobre sua orientação/identidade sexual para todos os colegas</p> <p>Membros B: abertos sobre sua orientação/identidade sexual apenas para os outros colegas do GLAM</p> <p>Membros C: não querem ser identificados como membros do GLAM, mas recebem informações sobre o grupo e sobre os benefícios</p>
Boston Consulting Group	Rede LGBT	<p>Fundada há 20 anos, e no Brasil foi implementada em 2014. Globalmente, já possui mais de 350 membros, presentes em todas as geografias, inclusive em países do Oriente Médio em que a homossexualidade ainda é criminalizada. No Brasil, o número de pessoas que fazem parte da Rede quadruplicou desde a sua criação.</p> <p>A aceitação interna não é um problema, a empresa como um todo apoia a Rede.</p> <p>Quaisquer funcionários que se reconheçam como LGBT podem fazer parte da comunidade, que é regulamentada e promove diversas ações específicas ao longo do ano, para o público interno e externo. Da mesma forma, também tem três tipos de associação, de acordo com os próprios critérios de confidencialidade sobre a sexualidade.</p> <p>General Member: participação pública para todo o escritório  Confidential Member: apenas membros da Rede sabem de sua participação  Confidential Subscriber: recebe as mesmas informações que todos os membros, porém de maneira anônima</p>
Dow	GLAD	<p>Rede LGBT que comemora, em 2017, cinco anos de atuação no Brasil. O GLAD tem como objetivo promover um ambiente de trabalho inclusivo para todos os funcionários, independentemente de sua orientação sexual, identidade de gênero ou expressão de gênero.</p>

Accenture	Pride at Accenture Network	Para aumentar o envolvimento de nossos funcionários LGBT em suas comunidades locais e geografias e oferecendo apoio para todos os funcionários transgêneros.
	LGBT Ally	Meio do qual os colaboradores atuam como catalisadores inclusão e conscientização sobre igualdade LGBT
Carrefour Brasil	Conexão Varejo	Criado devida a alta procura do público trans, o projeto visa fornecer treinamento básico sobre empregabilidade para quem mora em São Paulo. Até então, o grupo possuia em seu quadro, 30 pessoas trans.
GOOGLE	Gayglers	Dentro da empresa, o grupo de discussão LGBT é conhecido como “Gayglers”, em referência ao termo “Googlers” usado para designar os funcionários da companhia. Com representantes no campus de Mountain View e em escritórios regionais — inclusive no Brasil —, os “Gayglers” estão abertos à participação de qualquer pessoa, independente da orientação sexual. Neles, ativistas ou não, criam projetos e trocam experiências com outras filiais.

Fontes:

<https://www.napratica.org.br/grupos-lgbt-nas-consultorias/>  
<https://observatoriog.bol.uol.com.br/noticias/2018/02/grupo-trabalha-para-criar-iniciativas-inclusivas-lgbts-no-mercado>  
<https://www.dell.com/learn/br/pt/brcorp1/cr-diversity-employee-resource-groups>  
<https://www.microsoft.com/en-us/diversity/inside-microsoft/glbt/default.aspx>  
<https://www.accenture.com/br-pt/careers/team-culture-diversity-lgbt>  
<https://www.istoeedinheiro.com.br/noticias/economia/20170106/diversidade-sexual-genero-faz-parte-negocio/447827>  
<https://oglobo.globo.com/sociedade/tecnologia/nas-empresas-de-tecnologia-apoio-causa-lgbt-vem-dos-chefes-13052192>

Elaborado pelos autores.

Mesmo tendo um repertório de empresas atuantes face à diversidade de LGBT+, Sales (2017), aponta que esta não é a realidade da maior parte das empresas no Brasil, menos ainda das nacionais. A maior parte das organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ tem origem estrangeira e nos países-sede já desenvolvem políticas de diversidade e inclusão. As práticas são adaptadas ao Brasil, mas existe forte encorajamento e mesmo cobranças das matrizes.

## 10. Considerações Finais.

Crivellaro (2018), afirma que, promover a diversidade é meta da maioria das empresas que estão sintonizadas com as aspirações da sociedade atual. Muitas já adotam políticas para estimular a pluralidade de gênero, raça, cor e orientação sexual.

Contudo, Sales (2017), alega que mesmo empresas com políticas de valorização da diversidade e signatárias dos compromissos do Fórum de Empresas e Direitos LGBT, percebiam dificuldades para avançar com o tema.

Bardelli e Brichta (2017), acreditam que, deixar de propiciar um ambiente de trabalho que respeite a diversidade sexual e identidade de gênero pode custar à empresa ou ao empregador a perda de talentos, diminuição da produtividade e falta de engajamento dos funcionários nos projetos, ocasionando inevitáveis prejuízos, tanto materiais, quanto imateriais.

Bulgarelli (2018), alega ainda que, empresas que investem na diversidade melhoram, o diálogo com diversos públicos, passam por crises de uma maneira melhor. O ambiente mais diverso é mais rico em ideias e soluções.

Conforme argumenta Dobbin (2017, citado por Bezerra, 2017), empresas que não investem em programas de diversidade desmoralizam os trabalhadores e os talentos deles. Dobbin também alega que as perdas são econômicas, podendo haver impactos negativos no mercado, sendo a principal delas, a queda de 20% no engajamento e na produtividade.

Segundo Irigaray (2017), às empresas necessitam urgentemente de melhor compreensão por parte dos administradores, de modo que possam formular políticas organizacionais capazes de conduzir à melhoria da qualidade de vida, condições de trabalho e dignidade de todos os empregados, e, mais importante, colocá-las efetivamente em prática.

Concordando com Irigaray, Bardelli e Brichta (2017), justificam que:

*“Admitir a necessidade de criar políticas de respeito à diversidade sexual...potencializa a atração e retenção de melhores talentos, melhora a qualidade de vida de seus funcionários, melhora sua imagem perante a sociedade e abre caminho para novos negócios e mercados.” (BARDELLI; BRICHTA, 2017).*

Constatando o argumento de Dobbin, Bardelli e Brichta, Sales (2016), esclarece que os stakeholders esperam cada vez mais, atitudes que demonstrem preocupação e responsabilidade com a sociedade.

Ainda segundo Sales (2017), resolver a questão da diversidade é um primeiro passo. Trata-se de garantir que sua organização está de portas abertas aos mais diferentes profissionais, venham de onde vierem, sejam como forem.

Day e Greene (2008, citado por POMPEU, 2015, p. 8), enfatizam os seguintes exemplos de melhores práticas e recomendações para os gestores de modo a promover a inclusão de pessoas LGBT+:

- a) o suporte da alta gerência é crítico, a orientação sexual deve ser incluída nas políticas de antidiscriminação;
- b) as práticas de recrutamento devem ser inclusivas para candidatos homossexuais e livre de viés, devendo haver treinamento para os gestores responsáveis pelo recrutamento para que eles entendam as questões ligadas à orientação sexual de modo que eles não desencorajem candidatos homossexuais.
- c) Além disso, deve-se criar uma cultura na qual trabalhadores homossexuais estejam confortáveis em assumirem sua orientação sexual e que isso irá promover atitudes positivas de trabalho, menos medo de discriminação e potencialmente, sucesso e produtividades organizacionais;

- d) os gestores devem ser ensinados a reconhecer e eliminar comportamentos homofóbicos entre seus subordinados;
- e) comunicar frequentemente e claramente sobre o programa de diversidade;
- f) implementar paridade de benefícios;
- g) encorajar a formação de grupos de afinidade entre os membros homossexuais;
- h) estar atualizados com as mudanças legislativas

Além das práticas e políticas inclusivas de recursos humanos para LGBT+, POMPEU e POMPEI (2015), presumem que a discriminação pode ser aliviada mediante o suporte social.

Se tratando deste suporte mencionado por Pompeu, Watrous-Rodriguez e King (2008), expõe que, de forma geral, o suporte do superior está relacionado à satisfação no trabalho; o suporte dos colegas de trabalho ligado à satisfação na vida e o suporte organizacional ligado a externalização da orientação sexual dos empregados homo e bissexuais. (Apud POMPEU, S; POMPEU, W, 2015. p. 9).

Como implicações práticas para aumentar o suporte nas organizações com relação à diversidade sexual, Huffman, Watrous-Rodriguez e King (2008) sugerem: desenvolver um ambiente de trabalho de forma que os empregados possam ter abertura com relação a sua orientação sexual o que significa manter políticas formais de suporte aos trabalhadores LGBT+ como benefícios para pessoas do mesmo sexo, benefícios para o(a) parceiro(a), políticas de não discriminação, não tolerar atos heterossexistas. (Apud POMPEU, S; POMPEU, W, 2015. p. 9).

Para os autores, Pompeu, S. e Pompeu, W (2015), outra iniciativa que as organizações podem tomar contra a homofobia no ambiente de trabalho, além das políticas de discriminação e o aumento do suporte social vistos anteriormente, é a criação de grupos ou uniões de indivíduos homossexuais.

Entretanto, Sales (2017), argumenta que, quando se observam os grupos de afinidade LGBT das empresas eles são compostos, em sua maioria, por homens gays brancos. É menor a presença de mulheres lésbicas, de pessoas LGBT negras e, principalmente, da população de pessoas travestis e transexuais. Sales discorre ainda que, é comuns menções ao fato de a empresa não se sentir “preparada” para contratar profissionais trans.

Segundo ele, algumas admitiram que o tema não tem sido discutido com a frequência e profundidade necessárias e que o foco das ações que envolvem LGBT tem recaído “sobre as outras letras”

Bulgarelli (2018, citado por COSTA, 2018), afirma que promover a diversidade de funcionários e gestores é um caminho que não precisa ser árduo, mas requer valores sólidos. Ter como premissa o respeito à individualidade e a identidade cultural e de gênero, passando pela forma de cadastro de funcionários, até análise de benefícios com maior abertura.

Bulgarelli, ainda comenta que:

*“A empresa, ao promover a diversidade, tem que rever seus processos e procedimentos. Rever sites, formulários e toda a parte formal. Depois investir no fator humano, com trabalhos de conscientização, porque muitos nunca conviveram com a diferença.”*  
(BULGARELLI, 2018, Apud COSTA, 2018).

Concordando com o comentário de Bulgarelli, Bardelli e Brichta (2017), argumentam ainda, que:

*“Cabe ao empregador desenvolver políticas que estimulem o engajamento e propiciem a criação de um ambiente de*

*trabalho que respeite a diversidade humana, com a observância da legislação de maneira adequada.”* (BARDELLI; BRICHTA, 2017)

De acordo com Malvestio (2018, citada por MONTEIRO, 2018), a diversidade cria um ambiente enriquecedor para todos os colaboradores, pois, quando pessoas com diferentes histórias e perspectivas trabalham juntas, todos criamos o melhor valor para nossos clientes, nossas pessoas e nossa sociedade.

Corroborando com a implantação de políticas e práticas de diversidade LGBT+, o estudo *Getting to Equal 2018 LGBT*, realizado pela Accenture, maior empresa global de consultoria de gestão, Tecnologia da informação e outsourcing, e divulgada pela Associação Brasileira de Recursos Humanos Brasil (ABRH-Brasil), afirma que 92% dos LGBT+ veem progresso na cultura de igualdade nas empresas.

O estudo entrevistou mais de 1.500 profissionais LGBT+ em 31 países para entender o impacto que a cultura de igualdade no local de trabalho pode ter na experiência e no progresso de funcionários. (ABRH, 2018).

De acordo com o estudo, entre os dados mais relevantes, o destaque fica para 92% que acredita que sua organização fez grandes progressos quando se trata de construir uma cultura de igualdade, impulsionada por fatores-chave que suas empresas implementam, como estabelecer metas de diversidade pública e ajudar a garantir que as pessoas não precisem mudar sua aparência.

Outra informação extraída do levantamento é que, dentre os respondentes, 83% afirma que trabalha para organizações que anunciaram metas para aumentar a diversidade.

No total, foram analisados 40 fatores que contribuem para a criação de igualdade no ambiente corporativo.

Nas empresas em que tais fatores são comuns os funcionários LGBT+ têm ou são:

- 50% mais probabilidade de avançar para um cargo de gerência ou acima e três vezes mais probabilidade de subir a gerente sênior ou posição acima.
- Três vezes mais satisfeitos com sua progressão na carreira e quase 50% mais propensos a aspirar ou estar em uma posição de liderança sênior.

A pesquisa também mostra que os líderes empresariais podem fazer parte ajudar os funcionários LGBT+ a prosperar. Em organizações onde estes fatores são menos comuns:

- Os funcionários são duas vezes mais propensos a sofrer discriminação e/ou assédio;
- 54% foram convidados a mudar sua aparência ou conhecem um colega que tenha passado por essa situação.

Quando se trata de transgêneros, de acordo com a BBC Brasil (2018), a conscientização em relação ao tema aumentou, mas há muitos desafios no mercado de trabalho.

No Brasil, há uma busca pela integração de pessoas trans no mundo corporativo, ainda que tímida se comparada a outros países. A plataforma Transempregos, por exemplo, foi criada para incluir pessoas trans no mercado de trabalho. Em 2014, 12 companhias queriam usar o serviço e, em 2017, houve um crescimento de quase 300% com 46 empresas cadastradas (BBC Brasil, 2018).

Bailey (2018, citada pela BBC Brasil, 2018), afirma que uma política de RH mais inclusiva significa, por exemplo, que uma pessoa trans possa ter acesso a terapia de hormônios pelo plano de saúde da empresa - caso contrário, essas pessoas não terão os mesmos benefícios que seus colegas cisgêneros.

E também existem maneiras de uma companhia apoiar as pessoas que estão em transição no trabalho, como facilitar a mudança de nome nos documentos da empresa ou permitir que expressem seu gênero de acordo com o código de vestimenta que fizer sentido para elas. (BBC Brasil, 2018).

Para Bailey, educação e treinamento são fatores-chave, assim como diálogo e conversas que abrem espaço para as pessoas entenderem colegas trans e até clientes trans. (Apud BBC Brasil, 2018).

O que, no ponto de vista de Bailey, levou a essa mudança?

*"Os empresários americanos e os empregadores de multinacionais no mundo inteiro realmente entendem que diversidade e inclusão são bons para os negócios, para atrair [e] manter a melhor força de trabalho."* (Apud BBC Brasil, 2018).

Uma consequência dessa abertura dos negócios à diversidade é ter mais opções para recrutamento, mas também pode favorecer a empresa em termos de reputação no olhar de possíveis novos funcionários.

"Há pessoas que não fazem parte da comunidade trans, mas veem esse tipo de política como indicador do compromisso da empresa de ser um lugar acolhedor para se trabalhar." (Apud BBC Brasil, 2018).

Contudo, é necessário que se faça saber das práticas e políticas pelos funcionários.

Citado por Monteiro (2018), o resultado de uma pesquisa divulgado pela PricewaterhouseCoopers (PwC), uma das maiores prestadoras de serviços profissionais do mundo nas áreas de auditoria, consultoria e outros serviços acessórios, realizada com 231 funcionários LGBT+ de diferentes países, revela que apenas 29% das empresas entrevistadas têm programas especificamente voltados para a retenção de talentos LGBT+, e apenas 12% dos funcionários LGBT+ estão cientes de que tais programas existem. Enquanto quase 60% dos empregadores dizem que tomam medidas para garantir o desenvolvimento da carreira de pessoas LGBT+, de modo que elas alcancem uma gerência sênior, por exemplo, apenas 43% dos funcionários acreditam que isso ocorre.

Quando se trata de iniciativa e inclusão, para ajudar os talentos LGBT+ a alcançar todo o seu potencial, as organizações precisam implementar os programas certos e comunicá-los amplamente. O déficit no apoio a esse público, segundo a pesquisa, é ainda maior pelo fato de poucos funcionários terem mentores LGBT+ (28%). Quase todos os funcionários LGBT+ entrevistados (99%) citaram como fator importante a reputação da organização na hora de decidir onde trabalhar. Surpreendentemente, 43% dos empregadores não enxergam essa escolha como relevante quando o assunto é atração de talentos LGBT+.

Veja outros números apresentados pela pesquisa:

- **83%** dos funcionários LGBT pesquisados acreditam que encontrar apoio efetivo onde trabalham melhora o conceito da organização no mercado, ao ser reconhecida como empregador inclusivo;
- **96%** dos empregadores ouvidos concordam com o ponto acima;
- **67%** dos funcionários acreditam que ter programa de apoio LGBT possibilita à organização melhor compreensão dos desejos e necessidades de seus clientes;

- 89% dos empregadores acreditam nesse aspecto como importante para perceber, de forma mais acurada, as demandas do cliente.

Segundo a PwC (2018?), as empresas obtêm sucesso em um ambiente que permite que os talentos LGBT + prosperem.

Diante disto, apresento-lhes alguns dados:

Ao ignorar este tema, de acordo com Cunha (2017, citada por MORAIS, 2017), uma empresa perde:

- Empresas que trabalham com políticas de diversidade têm 45% maiores chances de aumentar a participação de mercado durante o ano. (Harvard Business Review, 2016);
- A performance financeira de empresas diversas chegou a ser 35% superior de acordo com o relatório 'Diversity Matters'. (McKinsey, 2015);
- Nas empresas onde a diversidade é reconhecida e praticada, os funcionários estão 17% mais engajados e 75% dos funcionários reconhecem que tem espaço para inovar. (Hay Group, 2015);
- Uma empresa com um corpo de funcionários diverso pode aumentar em até 152% as chances de compreender o cliente, sendo mais bem-sucedida ao fechar um negócio. (Harvard Business Review, 2016);
- Empresas que trabalham com políticas globais para o público LGBTQ+ registraram um crescimento no lucro 6,5% maior nos últimos seis anos quando comparado aos concorrentes que desprezam a diversidade. (CREDIT SUISSE, 2017);
- 63% acreditam que a diversidade contribui para avanços tecnológicos. (PwC, 2015. CEO survey).

Complementando os dados apresentados por Cunha, Ruloff (2018), argumenta que os principais motivos que tem feito as empresas investirem no tema e que tem tornado Diversidade & Inclusão (D&I), cada vez mais um imperativo nos negócios são:

- **Aumento de produtividade e retenção de talentos:** Empresas com ambientes inclusivos ou psicologicamente seguros para seus funcionários têm uma porcentagem maior de engajamento. Funcionários com o nível mais alto de engajamento têm desempenho 20% melhor e são 87% menos propensos a deixar a organização, de acordo com uma pesquisa da TowersPerrin. Um estudo do Hay Group descobriu que funcionários engajados eram 43% mais produtivos. No projeto Aristóteles, a Google pesquisou quais os times de maior sucesso da empresa e quais as 5 principais características que faziam esses times terem tanto sucesso. No final do projeto, a principal característica encontrada foi segurança psicológica. De forma simples, empresas que apoiam a diversidade, trabalham para diminuir o preconceito e vieses inconscientes dentro dos times, treinam lideranças para serem mais inclusivas, têm funcionários mais felizes e, portanto, mais produtivos.
- **Sustentabilidade do negócio e aumento de satisfação do cliente final:** Um dos maiores desafios atuais das empresas é manter-se

relevantes aos seus clientes, diante das constantes mudanças do mercado e sociedade.

Empresas que conseguem atrair talentos diversos, principalmente de diferentes gerações, conseguem ter uma melhor resposta a essa realidade.

Quanto mais diverso o quadro funcional, maior a capacidade de representar e entender o cliente final. Como resultado, temos clientes mais satisfeitos e maior sustentabilidade dos negócios.

- **Redução de gastos com processos:** Times psicologicamente seguros, com lideranças que influenciam positivamente seus funcionários e criam zonas de respeito, com baixo índice de preconceito, tem funcionários mais felizes entendem a ter menos casos de assédio, discriminação e menor custo de processos legais contra a empresa.
- **Inovação:** Maior diversidade de formas de pensar, experiências, backgrounds e vivências, geram uma maior quantidade de ideias e soluções para problemas cotidianos. Há aumento tanto da inovação nos processos internos da empresa quanto no produto final. Segundo a Harvard Business Review, em uma pesquisa feita com mais de 1700 empresas globalmente, as empresas com diversidade total acima da média, levando em consideração seis dimensões da diversidade (migração, indústria, plano de carreira, gênero, escolaridade, idade), tiveram 19% mais receita vinda de inovação.  
Times não-homogêneos e inclusivos são simplesmente mais inteligentes e inovadores que a média.
- **Melhores resultados financeiros:** Levando em consideração todos os itens anteriores, fica claro que as empresas mais inclusivas acabam tendo resultados financeiros melhores que seus pares. Um estudo da McKinsey & Co. mostra que as empresas com comitês executivos com equilíbrio de gênero têm um lucro operacional 56% maior em comparação com empresas majoritariamente masculinas.

Para Monteiro (2018), acreditar no potencial e na capacidade profissional deveria ser condição *sine qua non* para avaliar a contratação de um trabalhador, independentemente de qualquer outra característica.

*“Talento e qualificação teriam de ser determinantes. Mas a vida real no mundo das organizações não é assim. Por isso, a inclusão LGBT no mercado de trabalho enfrenta tantos desafios, já que muitos não entendem que profissionalismo é uma coisa, opinião pessoal é outra. Simples assim.”* (MONTEIRO, 2018)

Consentindo com a afirmação de Monteiro, McGarry (2017, citado por GOUGH, 2017), justifica que reconhecer que a diversidade e a inclusão são questões multifacetadas e que precisam ser abordadas de forma holística para melhor engajar e apoiar todos os grupos sub-representados nos negócios.

McGarry, afirma que para isso, é preciso abordar honestamente e de frente as preocupações e necessidades de diversos funcionários e aumentar a equidade para todos , incluindo LGBT+, cultivando um local de trabalho onde diversas perspectivas e experiências sejam bem-vindas e respeitadas, onde os funcionários se sintam encorajados a discutir diversidade e inclusão e onde as ações mais conhecidas - e malsucedidas - possam ser compartilhadas entre as organizações por meio de um hub unificado.

Ainda de acordo com McGarry, a diversidade proporciona uma vantagem competitiva em atender às necessidades de clientes cada vez mais diversificados em praticamente todos os cantos do mundo. A diversidade é tudo sobre reunir o nosso melhor para proteger e embelezar o mundo ". (Apud GOUGH, 2017).

Complementando a afirmação de McGarry, Impulse (2016), argumenta que o RH estratégico, busca agregar à empresa competências e modos de pensar diversos, tendo como intuito o aprimoramento do negócio. A visão desse modelo valoriza a diversidade, ampliando assim a visão de mundo da organização, trazendo ideias originais e usando referências pouco comuns.

Esse novo olhar traz muitos benefícios para a empresa e a sociedade como um todo. Todavia, é preciso lembrar que é necessário também criar espaço dentro das organizações para a inovação, não apenas contratar perfis diversificados.

Sendo assim, o RH atua diretamente na gestão e na valorização do capital humano — garantindo a saúde e o bem-estar dos colaboradores, o respeito às diferenças, o apoio à diversidade e a igualdade de direitos. (Impulse, 201X).

## **11. Referências**

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS-Brasil. **92% dos LGBTs veem progresso na cultura de igualdade nas empresas.** São Paulo, 2018. Disponível em: <<http://www.abrhbrasil.org.br/cms/materias/noticias/92-dos-lgbts-veem-progresso-na-construcao-de-cultura-de-igualdade-nas-empresas/>>. Acesso em: 29 de set. 2018.
- AMCHAM, Brasil. **Lideranças LGBT:** barreiras, orgulho e a construção de um ambiente mais inclusivo. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/blogs/ecoando/liderancas-lgbt-barreiras-orgulho-e-a-construcao-de-um-ambiente-mais-inclusivo/>>. Acesso em: 5 de set. 2018.
- ARCOVERDE, Letícia. **Os efeitos do preconceito no ambiente de trabalho.** Disponível em: <<https://www.valor.com.br/carreira/5071648/os-efeitos-do-preconceito-no-ambiente-de-trabalho>>. Acesso em: 6 de set. 2018.
- BAPTISTA, João Paulo. **Infográfico sobre a comunidade LGBT no mercado de trabalho.** Disponível em: <<https://www.plataoplomo.com.br/blog/infografico-sobre-a-comunidade-lgbt-no-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em: 24 de ago. 2018.
- BARDELLI, Juliana Mansan; BRICHTA, Mauricio Adam. **Diversidade sexual e de gênero no trabalho: o papel do empregador.** 2017. Disponível em: <https://www.mundorh.com.br/diversidade-sexual-e-de-genero-no-trabalho-o-papel-do-empregador/>. Acesso em: 24 de set. 2018.
- BBC Brasil. **O que as empresas podem fazer para incluir pessoas trans no mercado de trabalho.** São Paulo, 2018. Disponível em: [https://www.bbc.com/portuguese/vert-cap-44294681?ocid=socialflow\\_facebook](https://www.bbc.com/portuguese/vert-cap-44294681?ocid=socialflow_facebook). Acesso em: 29 de set. 2018.
- BERRISCH, Regiane do Rocio Fernandes. **União Homoafetiva:** inclusão de dependentes no plano de saúde e previdência. 2015. Disponível em: <https://regianeberisch.jusbrasil.com.br/artigos/181080087/uniao-homoafetiva-inclusao-de-dependente-no-plano-de-saude-e-previdencia>. Acesso em: 13 de set. 2018.
- BORIN, Fernanda, et al. **Diversidade: inclusão ou estratégia?** Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/diversidade-inclusao-ou-estrategia/>>. Acesso em: 13 de set. 2018.
- BRASIL, Constituição da República Federativa do; Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em 14 ago. 2018.
- BRASIL, Constituição da República Federativa do; Disponível em: <<http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/discriminacao.htm>>. Acesso em 14 ago. 2018.
- CAMPOS, Fabiana Pereira, et al. **A influência da cultura organizacional para o desempenho das organizações.** Disponível em: <<http://publicacoes.fatea.br/index.php/janus/article/viewFile/974/754>>. Acesso em: 30 de ago. 2018.
- CARNEIRO, Andrea; VENTURA, Félix. **A diversidade sexual e as empresas.** Disponível em: <[https://www3.ethos.org.br/cedoc/ethos-direitos-humanos\\_a-diversidade-sexual-e-as-empresas/](https://www3.ethos.org.br/cedoc/ethos-direitos-humanos_a-diversidade-sexual-e-as-empresas/)>. Acesso em: 14 de set. 2018.

CERONI, Clara. **Por que empresas que contratam LGBT são mais inovadoras.** Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/por-que-empresas-que-contratam-lgbt-sao-mais-inovadoras/>>. Acessado em: 24 de ago. 2018

CLOSS, Daniéli. **Diversidade nas Organizações – Problema ou Solução?.** Disponível em: <<https://endomarketing.tv/diversidade-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 13 de set. 2018.

COSTA, Fefa. **Diversidade, uma necessidade para o mercado.** 2018. Disponível em: <<https://www.vagas.com.br/profissoes/acentece/no-mercado/diversidade-uma-necessidade-para-o-mercado/>>. Acesso em: 24 de set. 2018.

COSTA, Felipe Franklin Anacleto da; NETO, Júlio Afonso Sá de Pinho. **As organizações e o público LGBT:** perspectivas de atuação para o profissional de relações públicas. Revista Internacional de Relaciones Públicas, Vol. V, No 9, 131-152. 2015

CRIVELLARO, Débora. **Saiba qual diversidade tem ganhado espaço nas empresas.** 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/saiba-qual-diversidade-tem-ganhado-espaco-nas-empresas/amp/>>. Acesso em: 29 de set. 2018.

CROZATTI, Jaime. **Modelo de Gestão e Cultura Organizacional – Conceitos e Interações.** Caderno de Estudos, São Paulo, FIPECAFI, v.10, n. 18, ano 1998.

DESIDÉRIO, Mariana. **Conheça a multinacional que emprega 1.300 transexuais no Brasil.** 2018. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/conheca-a-multinacional-que-emprega-1-300-transexuais-no-brasil>>. Acesso em: 29 de set. 2018.

ETHOS, Instituto. **O Compromisso das Empresas com os Direitos Humanos LGBT - Orientações para o mundo empresarial em ações voltadas a lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais - 2013.** São Paulo, 2013, 86 p. Disponível em: <[https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/12/Manual-LGBT\\_Dez\\_2013.pdf](https://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2013/12/Manual-LGBT_Dez_2013.pdf)>. Acesso em: 14 de set. 2018.

FERES, Elisa. **Demitidos por serem gays:** o nada fácil mercado de trabalho. 2015. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/noticias/brasil/demitidos-por-serem-gays-o-nada-facil-mercado-de-trabalho-para-lgbts.220a094b8b5532e5cbd90ac99e8e3877mqbwRCRD.html>>. Acesso em: 24 de set. 2018.

FILIPPE, Marina. **Conheça as empresas que abraçaram a causa LGBT no Brasil.** Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/revista-exame/conheca-as-empresas-que-abracaram-a-causa-lgbt-no-brasil>>. Acesso em: 14 de set. 2018.

FLORENTINE, Sharon. **Diversidade e inclusão:** 8 melhores práticas para mudar sua cultura. Disponível em: <<http://cio.com.br/gestao/2018/06/27/diversidade-e-inclusao-8-melhores-praticas-para-mudar-sua-cultura/>>. Acesso em 28 de ago. 2018.

GOUGH, Paul J. **PPG's McGarry among 150 CEOs to sign workplace diversity pledge.** 2017. Disponível em: <<https://www.bizjournals.com/pittsburgh/news/2017/06/12/ppgs-mcgarry-among-150-ceos-to-sign-workplace.html>>. Acesso em: 29 de set. 2018.

IMPULSE. RH Estratégico X Tradicional: Qual a diferença. 2016. Disponível em: <<https://impulse.net.br/rh-estrategico-x-tradicional-qual-a-diferenca/>>. Acesso em: 29 de set. 2018.

IMPULSE. Como um RH estratégico pode ajudar uma empresa a crescer?. 2016. Disponível em: <<https://impulse.net.br/como-um-rh-estrategico-pode-ajudar-uma-empresa-a-crescer/>>. Acesso em: 29 de set. 2018.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis. **Orientação sexual e trabalho.** GV-executivo, [S.I.], v. 10, n. 2, p. 44-47, mai. 2011. ISSN 1806-8979. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/22885/21648>>. Acesso em: 24 de set. 2018.

KERR, Cris. **Como os vieses inconscientes prejudicam a diversidade nas corporações?.** Disponível em:<http://profissionalenegocios.com.br/como-os-vieses-inconscientes-prejudicam-diversidade-nas-corporacoes/>. Acesso em: 28 de ago. 2018.

KOMETANI, Pâmela. **Transsexuais enfrentam barreiras para conseguir aceitação no mercado de trabalho.** Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/transsexuais-enfrentam-barreiras-para-conseguir-aceitacao-no-mercado-de-trabalho.ghtml>>. Acesso em: 29 de ago. 2018.

KOSOWSKI, Lorete, et al. **O SUCESSO NA CULTURA ORGANIZACIONAL.** Disponível em: <<http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n5/O-SUCESSO-NA-CULTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>>. Acesso em: 30 de ago. 2018.

LEAL, Yara. **Viés Inconsciente: Como isso te afeta?.** Disponível em: <<https://www.questaodecoaching.com.br/2018/03/26/vies-inconsciente-como-isso-me-afeta/>>. Acesso em: 28 de ago. 2018.

LEWIS, Katherine Reynolds. **Why Tim Cook coming out is a critical step for the American workplace.** Disponível em: <<http://fortune.com/2014/10/30/tim-cook-gay-workplace-diversity/>>. Acesso em: 5 de set. 2018.

LIMA, Luciana Campos; LUCAS, Angela Cristina. **Gestão da Diversidade e Gestão de Pessoas: Implicações para a Área de Recursos Humanos.** In: VII Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, 2012, Curitiba, Paraná, p. 1-12.

MAGIROSZK, Cristita *et al.* **POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS:** nas relações de trabalho. **Revista Foco.** Paraná, V.10, nº1, jan./abr. 2017.

MATSUURA, Sérgio. Nas empresas de tecnologia, apoio à causa LGBT vem dos “chefes”. 2014. Disponível em: <[oglobo.globo.com/sociedade/tecnologia/nas-empresas-de-tecnologia-apoio-causa-lgbt-vem-dos-chefes-13052192](https://oglobo.globo.com/sociedade/tecnologia/nas-empresas-de-tecnologia-apoio-causa-lgbt-vem-dos-chefes-13052192)>. Acesso em: 24 de set. 2018.

MERCER, 2017. **EMPREGADORES RECONHECEM IMPORTÂNCIA DE POLÍTICAS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO LGBT PARA A EVOLUÇÃO DA FORÇA DE TRABALHO.** 2017. Disponivel em: <[www.mercer.com.br/newsroom/pesquisa-mercier-de-beneficios-lgbt-ao-redor-do-mundo.html](https://www.mercer.com.br/newsroom/pesquisa-mercier-de-beneficios-lgbt-ao-redor-do-mundo.html)>. Acesso em: 17 de set. 2018.

MONTEIRO, Lilian. **Pesquisa revela que empregadores ainda dão poucas chances aos talentos LGBT.** 2018. Disponível em: <[https://www-em-com-br.cdn.ampproject.org/c/s/www.em.com.br/app/noticia/emprego/2018/07/02/interna\\_emprego\\_970771/amp.html](https://www-em-com-br.cdn.ampproject.org/c/s/www.em.com.br/app/noticia/emprego/2018/07/02/interna_emprego_970771/amp.html)>. Acesso em: 29 de set. 2018.

MORAIS, Matheus. **Precisamos falar sobre jovens LGBTQ+ no mercado de trabalho.** 2017. Disponível em: <<https://medium.com/eurecame/precisamos-falar-sobre-jovens-lgbtq-no-mercado-de-trabalho-ee77dbdc673c>>. Acesso em: 29 de set. 2018.

NÓBREGA, Fernanda de Araújo; SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de. **Práticas de Recursos Humanos e sua Influência na Valorização Humana no Trabalho:** realidade ou apenas discurso?. In: XXXIV Encontro da ANPAD - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração , 2010, Rio de Janeiro, p. 1-17.

OLIVEIRA, Israel Gomes de; DOMINGOS, Maria de Lurdes Costa. **OS DESAFIOS DA INCLUSÃO DA POPULAÇÃO LGBT NO MUNDO DO TRABALHO:** a comunicação como instrumento de disseminação das políticas de diversidade. In: XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017, p. 4088 - 4108.

OLIVEIRA, Mariana. **TST confirma convenção coletiva que garante benefícios em união gay.** 2013. Disponível em: <<http://g1.globo.com/brasil/noticia/2013/09/tst-confirma-convencao-coletiva-que-garante-beneficios-e-m-uniao-gay.html>>. Acesso em: 13 de set. 2018.

O Significado LGBT – **Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgênero.** Disponível em: <<http://www.lgbt.pt/significado-lgbt/>>. Acessado em 21 de ago. 2018.

PACHECO, Veruska Albuquerque; SANTOS, Anderson Cleber da Silva. **Diversidade nas organizações:** um olhar sobre acessibilidade - estudo de caso. Revista Negócios em Projeção, v 1, n°2, ano 2017.

PALAMAKA, Cristina. **Diversidade na liderança traz resultados, diz presidente da SAP.** EXAME, São Paulo. Entrevista concedida a Aline Scherer. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/diversidade-na-lideranca-traz-resultados-diz-presidente-da-sap/amp/>>. Acesso em: 13 de set. 2018.

PEREIRA, Inês. **Veja cinco dicas para evitar o viés inconsciente na contratação.** 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/veja-cinco-dicas-para-evitar-o-vies-inconsciente-na-contratacao/>>. Acesso em 28 de ago. 2018.

POMPEU, Samira Loreto Edilberto; POMPEU, Wandisa Loreto Edilberto. **Políticas inclusivas de gestão de pessoas e orientação sexual:** um estudo bibliográfico com base nas boas práticas internacionais. In. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2015, Rio de Janeiro, Escola de Negócios - PUC/RIO; Programa de Pós-Graduação em Bioética - PPGBIOS / UERJ, 2015. p. 1-11

RIBEIRO, Paulo Silvino. **Etnocentrismo.** Brasil Escola. Disponivel em: <<https://brasilescola.uol.com.br/sociologia/etnocentrismo.htm>>. Acesso em: 13 de set. 2018.

RIOS, Any Menezes de Los; **União homoafetiva e os direitos trabalhistas.** 2016. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo.uniao-homoafetiva-e-os-direitos-trabalhistas.56968.html>>. Acesso em: 13 de set. 2018.

ROBBINS, Stephen P; et al. **Comportamento Organizacional** [tradução de Rita de Cássia Gomes]. - 14. Ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROLLOF, Filipe; **O que as empresas ganham com a inclusão da Diversidade.** 2018. Disponível em: <<https://negocioscomcafe.com.br/o-que-as-empresas-ganham-com-a-inclusao-da-diversidade/>>. Acessado em: 16 ago. 2018.

SALES, Ricardo Gonçalves de. **Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho:** análise das percepções sobre o papel da comunicação em organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT. 2017. 135 f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação - Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo - USP.

SALES, Ricardo Gonçalves de. **Diversidade e as agências de comunicação.** 2018. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/opiniao/2018/08/16/diversidade-e-as-agencias-de-comunicacao.html>>. Acessado em 16 ago. 2018.

SALES, Ricardo Gonçalves de. **Nove tendências em diversidade e inclusão.** 2009. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/blogs/post/nove-tendencias-em-diversidade-e-inclusao/>>. Acesso em: 13 de set. 2018.

SALES, Ricardo Gonçalves de. **Compromissos propostos por Fórum de Empresas e Direitos LGBT ganham mais uma adesão.** 2017. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br/compromissos-propostos-por-forum-de-empresas-e-direitos-lgbt-ganham-mais-uma-adesao/>>. Acesso em: 14 de set. 2018.

SALES, Ricardo Gonçalves de. **Diversidade e Reputação.** 2016. Disponível em: <<https://www.revistadareputacao.com.br/single-post/2016/09/29/Diversidade-e-Reput%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 24 de set. 2018.

SALES, Ricardo Gonçalves de. **Diversidade é importante, mas é a inclusão quer faz a diferença.** 2017. Disponível em: <[http://www.sinicesp.org.br/inclusao/noticias/2017\\_027.htm](http://www.sinicesp.org.br/inclusao/noticias/2017_027.htm)>. Acesso em: 24 de set. 2018.

SANTOS, Claudia. **Como o RH pode ajudar a tornar a empresa mais inclusiva.** 2017. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/cotidiano/como-o-rh-pode-ajudar-a-tornar-a-empresa-mais-inclusiva/119041/>>. Acesso em 28 de ago. 2018.

SÃO PAULO. LEI Nº 10.948, DE 5 DE NOVEMBRO DE 2001. **Dispõe sobre as penalidades a serem aplicadas à prática de discriminação em razão de orientação sexual e dá outras providências.** São Paulo, SP, nov 2001. Disponível em: <[https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/direitos\\_humanos/lgbt/legislacao/index.php?p=150962](https://www.prefeitura.sp.gov.br/cidade/secretarias/direitos_humanos/lgbt/legislacao/index.php?p=150962)>. Acessado em: 17 ago. 2018.

STONNER, Rodolfo. **Viés inconsciente – impactos na organização e na gestão de projetos.** 2018. Disponível em: <<https://blogtek.com.br/vies-inconsciente-impactos-na-organizacao-e-na-gestao-de-projetos/>>. Acesso em: 28 de ago. 2018.

TRABALHO, Consolidação das Leis do; Disponível em:  
<<http://www.guiatrabalhista.com.br/guia/discriminacao.htm>>. Acesso em 16 ago. 2018.