

O PAPEL DO GESTOR NA ADMINISTRAÇÃO DA DIVERSIDADE SEXUAL

SILVA, Anne Karoline¹

Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva – FAIT

AZEVEDO, Brian Castelli²

Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva – FAIT

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo abordar a diversidade sexual, e como a mesma pode interferir na vida profissional das pessoas, devido a realidade da empresa, que pode não estar adequadamente preparada para lidar com o que está fora do padrão. As discussões cada vez mais frequentes, a desconstrução social que é vivenciada nesse século permitem a ascensão de questionamentos essenciais relacionados às minorias, entre elas, o público LGBT+. Essas questões devem ser consideradas para melhor compreensão do preconceito que é enraizado em nossa sociedade, e como este parte de ações e comportamentos diários, muitas vezes no ambiente de trabalho, tomando proporções inevitáveis. A partir disto, pode-se perceber que, por vezes, o comportamento de uma organização pauta-se em princípios que não são os de real respeito ao colaborador, mas sim, norteados pelo olhar de muitos, em um mundo extremamente globalizado.

Palavras-Chave: sexualidade; conduta do gestor; preconceito;

ABSTRACT

The present article has the objective to address the sexual diversity, and how it can interfere in peoples' professional lives, due to the company reality, that may not be adequately prepared to care with what is out of pattern. The discussions are even more frequent, the social deconstruction that is experienced in this century allows the ascent of essential questionings related to minorities, among them, the LGBT+ public. These questions must be considered for a better comprehension of the prejudice that is engrained in our society, and how this part of actions and daily comportment, often in the work environment, taking inevitable proportions. From this, it can be seen that sometimes the organization's behavior guidelines in principles that are not those of real respect for the employee, but yes, guided by the look of many, in a world extremely globalized

Keywords: sexuality; manager's conduct; preconception;

¹ Acadêmico do Curso de Administração do 4º ano – FAIT. E-mail: anne.karoline@outlook.com

² Mestre pela Universidade Estadual de Campinas. Professor no Curso de Administração da FAIT. e-mail briancastelli@fait.edu.br

1. INTRODUÇÃO

As pessoas e as organizações têm uma relação de interdependência na qual uma compõe a outra. Isto se deve pelo fato de que pessoas fazem a organização com sua colaboração e trabalho, como também pelo viés da organização existir para suprir as necessidades humanas. Deste modo, o tratamento que as organizações dão as pessoas ao longo do tempo, diz muito sobre a forma que estas enxergam as pessoas nela envolvidas (CHIAVENATO, 2010).

De acordo com Gil (2001), o termo gestão de pessoas surgiu no final do século XX e veio para substituir a expressão “Recursos Humanos”, uma das mais utilizadas. A mudança deu-se, pois, o termo antes utilizado referia-se ao trabalhador como um recurso, como os materiais ou financeiros, por exemplo. Chiavenato (2010) ressalta que, essa “coisificação” dos empregados os faz ser considerados como sujeitos passivos, e não como parceiros da organização, os quais possuem inteligência e são parte do capital intelectual capaz de mover a organização.

Considerando que, ao gerir pessoas, também não se tem um perfil único, nos últimos anos, a discussão sobre a gestão da diversidade vem tomando proporção, de modo a não apenas considerar as diferenças das pessoas, mas também perceber a desigualdade social e ser menos conivente com ela (SANTOS et al, 2017). Carvalho et al (2013) complementa esse assunto, citando o sistema sexo-gênero que permeia todas as atividades sociais do ser humano e, através da construção de estereótipos de gênero, estabelece uma dependência de uma pessoa para com outra, no modelo heterossexual, como também cria uma oposição entre ambas.

Considerando que, as organizações empresariais ainda não conseguem absorver o público LGBT+, no seu quadro de pessoal, na proporção em que essas pessoas compõem a sociedade, o objetivo deste trabalho é discorrer sobre o papel do gestor na promoção e administração de pessoas, com enfoque na diversidade sexual (sexualidade, orientação sexual e construção social).

Para tal, faz-se necessário entender como a cultura organizacional da empresa interfere e reflete muito sobre si mesma. Chiavenato (2010) descreve a cultura organizacional como a maneira de agir, pensar, fazer negócios, de todos os integrantes da organização. Devido as particularidades das diversas culturas organizacionais, há uma variedade de políticas, diretrizes, métodos, objetivos, entre outras características. Ou seja, a maneira como as pessoas

que compõem a organização lidam com questões diversas, direcionará relações e, conseqüentemente, poderá determinar direitos básicos, já que o gestor está inserido nesse ambiente.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Diversidade no quadro de pessoal das organizações e discriminação de minorias

Conforme Chiavenato (2010, p. 9) “a Gestão de Pessoas é a área que constrói talentos por meio de um conjunto integrado de processos e cuida do capital humano das organizações, o elemento fundamental do seu capital intelectual e a base do seu sucesso.”

A moderna Gestão de Pessoas é baseada em 4 aspectos principais: pessoas como seres humanos, as quais possuem suas próprias vivências e uma história, têm diferenças, habilidades e competências; pessoas como ativadores de recursos organizacionais, não como agentes passivos; pessoas como parceiros da organização, que fazem investimentos esperando que os mesmos venham trazer benefícios futuros a elas; pessoas como talentos, fornecedores de competências, elementos vivos não comparados a qualquer tipo de máquina e/ou equipamento que possam ser adquiridos pela empresa. (CHIAVENATO, 2010)

De acordo com Carvalho et al (2013), a desigualdade social se dá externamente ao homem, não é algo biológico, mas como o próprio nome revela, surge através das interações sociais. A partir disto, compreende-se que, em recortes diferentes, existem privilégios e não privilégios diferentes, o que acaba produzindo hierarquias que são reforçadas a partir de normas e distribuições de bens socialmente valorizados.

“Coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros” (FLEURY, 2000, p. 3). Espera-se que todos se encaixem em estereótipos pré-estabelecidos, e o preconceito e a discriminação acabam sendo naturalizados (SANTOS et al, 2017).

Após a Segunda Guerra Mundial iniciou-se as pesquisas sobre discriminação inicialmente abordando o racismo, sexismo e antissemitismo. Ainda de acordo com os autores, a preocupação e início de pesquisas sobre o preconceito e discriminação sofrida pelos homossexuais é ainda mais recente. Essa intolerância é fomentada pelo moralismo, e a homossexualidade pode ser vista também como uma doença (“homossexualismo”) (GARCIA

e SOUZA, 2010).

Apesar da enorme mutabilidade do mercado de trabalho, em consequência das pluralidades da sociedade, ainda existem gestores que acreditam numa homogeneidade de pessoas que fazem parte da organização, o que dificulta um tratamento mais adequado a essa diversidade; e, com relação a orientação sexual não-hetero, há uma “afrota” ao conservadorismo e a consequente homofobia ainda mais intensa na organização (GARCIA e SOUZA, 2010).

Absorção da comunidade LGBT pelas empresas

Lotz e Burda (2015) referem-se ao recrutamento e seleção como etapas imprescindíveis, na relação oferta-demanda de profissionais dispostos a entrar no mercado de trabalho, ou a mudar de emprego. Ainda de acordo com estes autores, não há como existir uma seleção sem o preenchimento dos processos de seleção e, para isto, os recrutadores precisam saber exatamente quais cargos estão disponíveis, as características principais que eles envolvem e também as competências necessárias naqueles que estarão concorrendo para ocupar as vagas.

Chiavenato (2010) complementa que, apenas 2% das pessoas que procuram emprego e chegam a passar por algum tipo de seleção por parte de empresas contratantes, tem sucesso. Ele explica que, as oportunidades têm diminuído por parte das empresas, mas as mesmas têm sido ainda mais exigentes, o que faz com que os outros 98% do pessoal que quer trabalhar, não consiga, por falta de qualificação.

Farinha (2017), fala sobre uma pesquisa de campo na qual, em uma entrevista com recrutadores e selecionadores, houve uma percepção da dificuldade do tratamento às lésbicas, gays, bissexuais e travestis/transsexuais, como também na aptidão a analisar os perfis dos LGBT, em saber se eles se encaixam na vaga e até na “etapa final” de encaminhamento ou não à empresa contratante. Neste sentido, Lotz e Burda (2015) explicam que, deve haver um cuidado já no momento da divulgação de abertura de vagas, pois há enorme diferença entre querer atingir um público alvo e agir com discriminação e preconceito.

Quando se trata dos transexuais e travestis, há, já no momento da entrevista uma situação desagradável devido ao nome de registro, por parte do entrevistador. E, considerando que, além da realização pessoal, as pessoas transexuais e travestis objetivam uma quebra de estereótipos para com sua identidade de gênero – e sua orientação sexual – demonstra-se,

antes mesmo da contratação e convivência com os colaboradores no dia-a-dia, o preconceito revelado na empresa (PEDREIRA, 2018).

Silva (2017), em um dos escassos estudos sobre a relação dos LGBT e o mercado de trabalho, mais especificamente sobre o público “T” (travestis e transexuais), procurou compreender a inserção desta minoria no mercado de trabalho e as dificuldades e problemas que surgem a partir disto. Ainda conforme Silva (2017, p. 35), através da análise dos perfis dos candidatos à vagas de emprego, foi possível, na coleta de dados, verificar apenas uma travesti com o ensino superior incompleto. Das entrevistadas, 54,33% das travestis tem apenas até o ensino fundamental completo, o que diminui ainda mais as chances de conseguir um emprego formal. Afirmativa que se comprova quando o autor, ainda sobre a pesquisa, constata que apenas 2 indivíduos, dos entrevistados, estão em um trabalho formal, isto independente de formação/grau de instrução, que não é citado.

Sobre a carreira profissional dos transexuais e travestis, Pedreira (2018), explica que em sua maioria, os transexuais e travestis, pela discriminação da sociedade, acabam desempregados ou em trabalhos como a prostituição.

No Desenvolvimento de Recursos Humanos crítico, há mudanças tanto nas práticas deste, como no local de trabalho, para que haja equidade. Isso colabora com os LGBTs, pois, as oportunidades estarão também ao seu alcance, de maneira justa.

De acordo com Silva (2017), não há como negar a necessidade de valorização da educação e de meios de inserção dos LGBTs, principalmente os travestis e transexuais, na escola, primeiramente, e sua permanência na mesma. Logo após, estes terão de ter um ensino profissionalizante ou técnico, para então entrarem no mercado de trabalho. Em sentido complementar, Silva (2017), fala sobre o não estudo mínimo das pessoas travestis e transexuais, que tem como um dos causadores, essa ausência de apoio da família.

Políticas públicas de ação afirmativa e práticas de acesso igualitário ao trabalho

Alves e Silva (2004) expressam que, devido às interações sociais que acabam ocasionando desigualdades, originou-se uma preocupação em estabelecer políticas que permitam que as minorias exerçam sua cidadania e tenham melhor acesso a oportunidades, da mesma forma que os grupos privilegiados.

Pompeu e Pompeu (2015) explanam sobre o medo constante que pessoas homossexuais sentem ao considerar assumir sua sexualidade no ambiente de trabalho. De

acordo com os mesmos, existe enorme receio com relação aos chefes e superiores, e a maneira como serão vistos após os trabalhadores se declararem gays. Há também o medo das consequências físicas que podem sofrer, como também o medo de acabar perdendo o emprego.

Ainda para Pompeu e Pompeu (2015), as políticas públicas para a comunidade LGBT precisam ser declaradas para que desta forma, os trabalhadores possam se sentir seguros e confortáveis no exercício de suas funções e nas convivências dentro da empresa. A existência dessas políticas promove harmonia e uma melhor interação entre os que fazem parte da organização, gerando vantagens para todos, já que, existindo uma liberdade expressa para assumir-se LGBT, há mais produtividade, como também o sucesso organizacional.

Empresas que não consideram a diversidade e não desenvolvem programas de diversidade, além de excluir e negligenciar um tratamento igualitário a seus colaboradores, estão também desperdiçando os talentos existentes que, em consequência, ocasiona uma diminuição de cerca de 20% da produtividade e engajamento. Fleury (2000) corrobora que a eficácia individual e geral é afetada, quando se trata da diversidade e da omissão com relação a esta. Atritos também ocorrem, entre os que compõem uma minoria e os que compõem a maioria. Para isto é imprescindível a gestão dessa diversidade, de modo a minimizar seus pontos negativos, e maximizar seus pontos positivos e que podem contribuir para o indivíduo, o grupo, e, simultaneamente, a organização como um todo.

Gestão da Diversidade e Programas internos nas empresas voltados à diversidade

“Diversidade refere-se a uma variedade de atributos de indivíduos e grupos. Segundo essa perspectiva, as organizações deveriam perceber as qualidades de seus consumidores e funcionários” (ALVES E SILVA, 2004, p. 22).

Conforme Fleury (2000), diante de uma enorme variabilidade de características pessoais e uma discriminação já existentes, a gestão da diversidade é uma alternativa para que, se consiga otimizar e aproveitar as competências e qualidades dos colaboradores, permitindo-se, além disso, que a democracia seja realmente vivida pelo país.

“Do ponto de vista das empresas, entretanto, o foco precisa ser menos ideológico e mais estratégico, para que programas dessa natureza frutifiquem” (FLEURY, 2000, p. 8).

A dificuldade na compreensão e tratamento do preconceito se expressa também por ideologias que negam a existência desse problema social. A Gestão da diversidade, em

contraponto com as Políticas Públicas, confere um caráter meritocrático à execução de uma “solução” para as desigualdades e preconceitos no ambiente corporativo (ALVES E SILVA, 2004).

Discurso e prática empresarial com relação a diversidade sexual

Conforme Santos et al (2017), ainda há discrepância entre o discurso e a prática de ações de valorização da diversidade. Considerando que, a empresa lida com pessoas que são também cidadãs, existe uma obrigação legal e moral no exercício de suas atividades. Ainda assim, ocorre de muitas organizações sustentarem o discurso de um gerenciamento da diversidade apenas ou majoritariamente visando fins lucrativos, já que existe uma cobrança em ascensão dentro da sociedade.

Em uma pesquisa de campo citada por Soares e Sander (2018), constatou-se que, entre 5 empresas de um ranking, apenas uma possui uma ação de inclusão para com os LGBT. Nesta empresa existe o benefício de assistência médica também aos parceiros de homossexuais e lésbicas. Nas demais empresas, não existe sequer uma iniciativa ou prática neste sentido. Os autores dissertam que, ainda que a empresa procure direcionar seus colaboradores de maneira a considerar e gerir eficazmente a diversidade, existem dificuldades ou até mesmo a interrupção dessa intenção que parte da própria gerência que tem preconceitos velados ou explícitos para com os LGBT.

A legitimidade, no caso da diversidade, se faz na visibilidade e transmissão de conhecimento, dentro da empresa e na sociedade. Hoje, as organizações não apenas agem como também tem uma obrigação de ter um olhar premeditado para suas ações, não deixando de lado a ética no desenvolvimento de seu papel, na construção de valores e em suas práticas (SANTOS et al, 2017).

Fórum de Empresas e Direitos LGBT - Adesão a Diversidade e Programas de Inclusão

A educação é um fator imprescindível e determinante no respeito a comunidade LGBT, como nas demais temáticas sociais. Em uma pesquisa realizada em determinadas empresas, no quesito gestão da diversidade sexual, constatou-se que existem ações educativas obrigatórias para com os gestores, objetivando que estes tenham acesso a informação e

preparem-se para lidar com lésbicas, gays, bissexuais e travestis/ transexuais. Essas ações abrangem as terminologias corretas que devem ser utilizadas e também uma preparação para reagir e agir diante de um funcionário ou funcionária que venha a “assumir” sua orientação sexual no ambiente organizacional (GOIS et al, 2017).

Existe uma visão, em muitas empresas, da diversidade sexual como algo patológico ou simplesmente há uma omissão referente a esta realidade. A resistência e a presença de informação em diversos níveis e contextos, pode ser uma problemática na execução de novas formas de tratamento da comunidade LGBT. Ainda assim, o resultado da respectiva pesquisa foi positivo, não desconsiderando que ainda precisa haver melhoras significativas, já que existe uma certa disposição a discussão e entendimento sobre a realidade LGBT, mas ainda é algo não muito significativo, se comparado a intolerância visível nas atitudes gerais (GOIS et al, 2017).

Sales (2017), diz que em uma pesquisa relacionada a assinatura de um pacto denominado “10 Compromissos da Empresa com a Promoção dos Direitos LGBT”, das 85 organizações solicitadas, 16 aderiram a esta iniciativa e, considerando essas 16, em 6 a questão da diversidade é tida de forma explícita em seus valores. Apesar das demais empresas [dessas 16] considerarem em seus valores a diversidade de forma não tão direta, todas a citaram de alguma forma. Entre as empresas que não assinaram o pacto de compromissos com a comunidade LGBT, a maior parte delas [são 47] não chegam nem a mencionar a diversidade.

Sales (2017) disserta que, dessa pesquisa, apenas uma empresa é brasileira, o que pode ser considerado um demonstrativo do modo como o país lida com a diversidade sexual e em como, em reflexo disso, empresas, sendo privadas ou não, procuram se comprometer com ações que visam uma equidade de tratamento das pessoas.

“O compromisso com normas, sugeridas externamente ou propostas no interior da empresa, é condição fundamental para dar forma às ações que coloquem a diversidade no âmbito de práticas legítimas e não apenas de discursos institucionais” (SALES, p. 10).

O Fórum Empresarial LGBT foi criado pelo Instituto Ethos em colaboração com dois consultores-ativistas, inicialmente contando com 13 empresas, número que aumentou para 23 e, em 2005, para 90. Este Fórum prioriza a inclusão de travestis e transexuais, maiormente, considerando que esses homens e mulheres são marginalizados e vivem em situações precárias. Obviamente, como o nome declara, o Fórum Empresarial objetiva práticas empresariais voltadas a toda a comunidade LGBT [lésbicas, gays, bissexuais, travestis e

transexuais] e cresceu na medida do possível, já que a diversidade sexual ainda não tem o espaço necessário nas sociedades e empresas (GOIS et al, 2017).

Para o Fórum Empresarial LGBT, a troca de experiências é essencial para o acesso a informação através da vivência e, a partir disto, a possibilidade cada vez maior de boas práticas. A hierarquização nos ambientes de trabalho, por outro lado, não é defendida, pois potencializa relações de superior e inferior, o que acaba não permitindo uma melhor aproximação (GOIS et al, 2017).

Ainda conforme Gois et. al (2017), as grandes empresas têm adquirido maiormente ações inclusivas e já se pode perceber delas mais empregabilidade com relação aos LGBT, como também o uso do nome social – no caso específico de homens e mulheres transexuais e travestis.

No que diz respeito a assinatura dos “10 Compromissos da Empresa com a Promoção dos Direitos LGBT” pelas empresas que fazem parte do Fórum Empresarial LGBT, há uma preocupação em adequar-se, para depois “oficializar” o compromisso com esse pacto da diversidade sexual no trabalho. Sendo assim, constatou-se que das 90 empresas, 14 já estão mais aptas a aderir uma postura de inclusão. Vale ressaltar que, a cultura organizacional das empresas acaba sendo um empecilho, em determinadas situações, devido ao enraizamento de estereótipos e preconceitos, do não olhar a necessidade de equidade – e não de igualdade - entre outras questões (GOIS et al, 2017).

Os autores ainda citam como exemplo as cotas para negros nas empresas que aumentou para 23 e, em 2005, para 90. Este Fórum prioriza a inclusão de travestis e transexuais, maiormente, considerando que esses homens e mulheres são marginalizados e vivem em situações precárias. Obviamente, como o nome declara, o Fórum Empresarial objetiva práticas empresariais voltadas a toda a comunidade LGBT [lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais] e cresceu na medida do possível, já que a diversidade sexual ainda não tem o espaço necessário nas sociedades e empresas. Para o Fórum Empresarial LGBT, a troca de experiências é essencial para o acesso a informação através da vivência e, a partir disto, a possibilidade cada vez maior de boas práticas. A hierarquização nos ambientes de trabalho, por outro lado, não é defendida, pois potencializa relações de superior e inferior, o que acaba não permitindo uma melhor aproximação (GOIS et al, 2017).

Sales (2017) disserta sobre a necessidade de se compreender que, pesquisas que contemplem a diversidade, sendo de qual natureza for, não devem mencionar possíveis ganhos da empresa como motivo ou razão para que se haja mais engajamento nesta área, ou

até mesmo ações das próprias organizações. A intenção precisa ser legítima e proporcional com o direito de usufruir de bens, espaços e afins, que todos possuem.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização do presente artigo, houve a escolha do tema, conforme a percepção da necessidade de discussões sobre minorias, essencialmente o público LGBTQ+, que ainda com a conquista de determinados direitos, sofre demasiado preconceito na sociedade. Foi necessária pesquisa qualitativa acadêmica sobre o tema mais abrangente e especificação do mesmo, após a leitura de artigos científicos, monografias aprovadas, livros da área da Administração e periódicos. A consulta e estudo de materiais como estes foi constante, principalmente de Chiavenato (2010) e Gil (2001) e, mesmo após a escolha do tema mais específico, os periódicos que se mostraram atuais e abrangeram a diversidade de maneira clara, contribuíram ricamente para este estudo, como Fleury (2000), Lotz e Burda (2015) e Pompeu e Pompeu (2015). A escolha de palavras-chave como trabalho, diversidade, preconceito, transfobia, permitiu melhor norteamento do trabalho, e afunilamento com relação a temática, nas pesquisas no Google Acadêmico.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente artigo foi desenvolvido a partir da percepção de que, considerando o público LGBTQ+ e seu significado para a sociedade, existem ainda questões problemáticas, como a inserção e evolução dos mesmos no mercado de trabalho. No que concerne ao gestor, é imprescindível que haja capacitação para lidar com tais questões, de modo a não contribuir para situações de desigualdade. Deve existir, inquestionavelmente, o direito de ser o que se é, e de contribuir para a sociedade, no exercício de sua função profissional, sem que haja repressões ou quaisquer intolerâncias.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que, é necessária nova abordagem a assuntos relacionados a diversidade sexual dentro da empresa. Abordagem esta que inclua essa área pessoal da vida dos

colaboradores em geral, como algo natural e não interferente no que diz respeito às habilidades e competências de um profissional no exercício de sua função. Cabe sim, ao gestor, definir como será vivenciada a rotina de trabalho da equipe, mas, precede a isso, técnicas de recrutamento e seleção que consigam destrinchar características que influenciarão no desempenho profissional, assim como, deve haver uma fala esclarecida com relação a quaisquer situações de preconceito e desigualdade dentro da empresa. Há divergentes opiniões sobre políticas públicas e a gestão da diversidade, o que pode ser considerado um passo importante para o esclarecimento e problematização do tratamento da minoria LGBTQ+ no mercado de trabalho. Considerar que existem privilégios e não privilégios, nos possibilita compreender que a equidade é o melhor caminho. Desta maneira, o gestor já no início de sua formação, deverá ser instruído e reeducado a realidade da diversificação de pessoas, as quais serão, por vezes, lideradas por ele, futuramente.

6. REFERÊNCIAS

ALVES, Mário Aquino, & SILVA, Luis Guilherme Galeão (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 20-29.

CARVALHO, Ana Paula Comin de; SALAINI, Cristian Jobi; ALLEBRANDT, Débora; MEINERZ, Nádia Elisa; WEISHEIMER, Nilson. *Desigualdades de gênero, raça e etnia*. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FARIINHA, Corina Alves. Um olhar sobre a inclusão da diversidade sexual nas organizações. *Perspectivas em Políticas Públicas*, 2017. Disponível em

<<http://revista.uemg.br/index.php/revistappp/article/viewFile/2876/1592>> Acesso em 3 maio 2019

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, 2000.

GARCIA, Agnaldo; SOUZA, Eloisio Moulin de. Sexualidade e trabalho: estudo sobre a discriminação de homossexuais masculinos no setor bancário. *Revista de Administração Pública - RAP*, vol. 44, núm. 6. 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas:** enfoque nos papéis profissionais.

1. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GÓIS, João Bosco Hora. DUARTE, Francisco José Mendes. TEIXEIRA, Kamila Cristina da Silva. Experiências de Gestão da Diversidade Sexual no Ambiente de Trabalho no Brasil: das experiências pontuais à formação de um Fórum Empresarial LGBT. In: VIII Jornada Internacional Políticas Públicas, 2017, São Luís. Anais da VIII Jornada Internacional Políticas Públicas, 2017.

LOTZ, Gisele Erika; BURDA, Jocely Aparecida. **Recrutamento e Seleção de Talentos.** 1. Ed. Curitiba: Intersaberes, 2015.

PEDREIRA, Lucas Jorge. Da marginalidade à busca pelo sucesso: carreiras de pessoas transsexuais na atualidade. Disponível em

<http://2018.enangrad.org.br/pdf/2018_JUNIOR216.pdf> Acesso em 27 maio 2019

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. Simpósio de Excelência em Gestão de Tecnologia, 2015.

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. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2017, 135p.

SANTOS, Jean Victor de Melo. SANTANA, Aline Cavalcanti. ARRUDA, Geyza D'Ávila. Diversidade nas organizações: inclusão social ou estratégia competitiva. Psicologia. 2017.

SILVA, Jailza Teixeira. **Preconceitos contra gays no mercado de trabalho:** um estudo com gays participantes do Fórum LGBT Potiguar Natal/ RN. Disponível em <<https://monografias.ufrn.br/jspui/handle/123456789/7299>> Acesso em 28 maio 2019

SILVA, Ruan Henrique Ramos. A inserção de travestis e transexuais no mundo trabalho formal: o programa Transcidadania. Instituto Federal De Educação, Ciência E Tecnologia Da Paraíba - Campus João Pessoa. Repositório Digital.

Disponível em < <http://repositorio.ifpb.edu.br/handle/177683/541>> Acesso em 28 maio 2019

SIQUEIRA, Vinicius Viana Santos Bragança. **COMUNIDADE LGBT:** um levantamento das estratégias de interação entre empresas e a comunidade LGBT.

Disponível em <<http://bdm.unb.br/handle/10483/11743>> Acesso em 24 maio 2019

SOARES, Andressa Pereira. SANDER, Andrea. A diversidade nas organizações e os obstáculos na ascensão profissional de colaboradores LGBT. Centro Universitário Metodista – IPA – RS / Brasil, 2018.

ALMEIDA, Antonia Camargo de; MARTINS, Marcio André Conde. **Discriminação por orientação sexual e identidade de gênero no mercado de trabalho: uma visão crítica sobre a jurisprudência trabalhista no Brasil.** Revista eletrônica do Tribunal Regional do Trabalho da Bahia, Salvador, BA, v. 2, n. 3, p. 29-37, out. 2013