

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

THIAGO GUARNIERI ROVERI

**A potência de ser quem você é: A influência dos programas de diversidade e da gestão  
de recursos humanos na voz e na vida das pessoas LGBTQ+ nas organizações**

**SÃO PAULO**

**2020**

Prof. Dr. Vahan Agopyan  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti  
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Júnior  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

THIAGO GUARNIERI ROVERI

**A potência de ser quem você é: A influência dos programas de diversidade e da gestão de recursos humanos na voz e na vida das pessoas LGBTQ+ nas organizações**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisito para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientador: Prof. Dr. André Luiz Fischer

**Versão Corrigida**

**SÃO PAULO**

**2020**

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo ou pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação (CIP)  
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Roveri, Thiago Guarnieri.

A potência de ser quem você é: A influência dos programas de diversidade e da gestão de recursos humanos na voz e na vida das pessoas LGBT+ nas organizações / Thiago Guarnieri Roveri. - São Paulo, 2020.  
143 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2021.  
Orientador: André Luiz Fischer.

1. Voz. 2. Gestão da diversidade. 3. Diversidade sexual. 4. LGBT+. 5. Gestão estratégica de recursos humanos. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

Aos meus pais, Rosalva e Eduardo (*in memoriam*), pelo amor fraterno e incentivo a prática da leitura, desde pequeno. É também dedicado a todas as pessoas LGBTQ+.

## AGRADECIMENTOS

As mudanças sempre preencheram um espaço importante na minha vida. Esta dissertação é um dos resultados dessa jornada, emocionante e desafiadora, em que me percebo um pouco mais próximo da minha verdade. Essa busca incessante por uma maior compreensão de quem sou em essência, e do que posso vir a ser, me ajudou a direcionar a minha atuação profissional para as temáticas da diversidade, da inclusão e dos direitos humanos. Relacionar os estudos dessa pesquisa ao que acredito me permitiu experimentar este processo com enorme alegria e aprendizado. Apreciar o valor do percurso em si mesmo. Por isso, agradeço inicialmente ao meu orientador Prof. André Luiz Fischer, por ter acreditado no potencial deste trabalho e por ter aceito “ajustar a rota” ao longo do caminho, e me orientado com sabedoria e paciência.

Agradeço a FEA, de maneira geral, pela oportunidade de “abrir as portas do conhecimento” para a realização de mais um sonho. Professoras e professores que apontaram o percurso ao longo de quase três anos. Agradecimento especial a amiga e doutora Natalia Eiro, por facilitar os primeiros passos como aluno especial do Prof. Abraham Yu, que recebeu a desafiadora missão de ensinar a um libriano analisar e tomar decisões em ambientes incertos.

Agradeço especialmente aos 20 profissionais LGBTQ+ que participaram desta pesquisa e abriram seus corações, abordando temas pessoais no seu contexto de trabalho e de vida. Este trabalho não seria possível sem vocês. Muito obrigado pela disponibilidade e sinceridade de cada um.

A todos os profissionais de diversidade, inclusão e direitos humanos, a minha admiração e gratidão por iluminarem o caminho. Agradecimento especial a Ricardo Sales, Liliane Rocha, Reinaldo Bulgarelli, João Torres, Elaine Terceiro, Amanda Aragão Pas e Suzane Jardim, que em algum momento ao longo de nossos diálogos me ensinam algo, e continuam lutando por um mundo melhor para todas e todos. É uma satisfação trilhar esta jornada junto a vocês e a tantos outros profissionais brasileiros ilustres.

Ao meu parceiro de vida Danniell, que sabe melhor do que ninguém o que representou nas nossas vidas estes anos de dedicação a este trabalho. Obrigado, principalmente, por respeitar e acolher as minhas escolhas. A pesquisa é, muitas vezes, um processo solitário e você ajudou a suavizar este percurso. Obrigado pela bondade genuína em cuidar.

Reconheço, também, o papel de amigas e amigos, meus irmãos e familiares que caminharam comigo neste projeto de “mestrado na USP”. Agradeço principalmente pela compreensão da minha ausência física. Gratidão aos grandes Paulo Tonhasolo e Ricardo Georgini, por apresentarem o caminho esotérico e honrarem a verdade com a prática, sendo um farol apontando o caminho de volta à casa do Pai.

À minha mãe, Rosalva Aparecida Guarnieri Roveri, que é meu porto seguro. Minha grande incentivadora e a semente do que existe de mais belo em mim.

Ao meu pai, Eduardo Gasparotto Roveri, eternizo a minha incondicional gratidão por mostrar pelo exemplo que o estudo é o verdadeiro caminho para a sabedoria e o desenvolvimento humano. Por mostrar ao mundo que não há melhor momento para aprender que o agora, e que não há idade para buscar novos conhecimentos. Gratidão pelos gibis da turma da Mônica, meus primeiros e inesquecíveis tesouros. Estaremos juntos, sempre.

*“Honrai a verdade com a prática.”*

Helena Petrovina Blavatsky

*“O melhor que podemos fazer por aqueles que amamos é nos desenvolvermos como seres humanos. Só assim teremos realmente algo a dar a eles.”*

Platão

*“Temos o direito de ser iguais quando a nossa diferença nos inferioriza;  
E temos o direito de ser diferentes quando a nossa igualdade nos descaracteriza,  
Daí a necessidade de uma igualdade que reconheça as diferenças  
E de uma diferença que não produza, alimente ou reproduza as desigualdades.”*

Boaventura de Souza Santos

## RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo analisar como a questão da voz é incorporada nos programas de gestão da diversidade e nas práticas da gestão estratégica de recursos humanos (GERH) a ela relacionadas. Analisa-se o tema pela perspectiva de 20 indivíduos LGBTQ+ no âmbito das organizações de grande porte. Foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa. Os resultados da pesquisa revelam a voz como uma ferramenta corporativa importante da gestão da diversidade, podendo ser incorporada por meio de práticas de diversidade e mecanismos institucionais com diferentes níveis de maturidade, que variam de acordo com a maneira pela qual as organizações lidam e entendem a temática da diversidade e da inclusão nos seus negócios. O estudo apresenta a associação de práticas de diversidade aos subprocessos de recursos humanos, especificamente os de treinamentos e atração e seleção de candidatos. Ambientes organizacionais favoráveis a opiniões diversas, com espaços promovidos pela empresa que estimulem conversas sobre diversidade foram sinalizados por todos os entrevistados como um elemento chave para a potencialização de suas vozes. O estudo aplicou o framework teórico desenvolvido neste trabalho (com base na literatura mais recente sobre programas de gestão da diversidade) para a avaliação dos estágios de maturidade em que os indivíduos percebem que suas organizações entendem e lidam com o tema. O estímulo a uma cultura inclusiva foi indicado como fundamental para o exercício da voz dos colaboradores, proporcionando melhores relações profissionais e pessoais. Houve, também, a identificação dos grupos de diversidade estruturados como uma prática necessária para a voz. O setor de tecnologia se destacou, dentre os setores representados pelos participantes do estudo, por suas ações em diversidade. Como contribuição em âmbito corporativo, é apresentado a importância para a utilização de práticas e mecanismos que considerem a voz como uma das ferramentas institucionais na composição de ações de diversidade nas empresas. Pela perspectiva de contribuição acadêmica, o trabalho incentiva uma melhor compreensão das áreas de interface entre voz, GERH e os estudos sobre gestão da diversidade.

**Palavras-chave:** Voz. Gestão da diversidade. Diversidade sexual. LGBTQ+. Gestão estratégica de recursos humanos.

## ABSTRACT

This dissertation aims to analyze how the voice is incorporated in diversity management programs and practices of strategic human resources management (GERH) related to it. The theme is analyzed from the perspective of 20 LGBT+ individuals within the scope of large organizations. An exploratory research, with a qualitative approach, was developed. The survey's results show that a voice is an important corporate tool for managing diversity, with the possibility of being incorporated through diversity practices and institutional mechanisms with different levels of maturity - which may vary according to the way organizations deal with it and understand the thematic of diversity and inclusion in their business context. The study revealed an association of diversity practices with human resources subprocesses, specially the trainings and the attraction and selection of candidates. Organizational environments favorable to diverse opinions, with actions promoted by the company that stimulate conversations about diversity and inclusion were pointed by all respondents as one of the key elements to empower their voices. The study applied the theoretical framework developed in this work (based on the latest literature on diversity management programs) to assess the levels of maturity at which individuals perceive that their organizations understand and deal with the theme. Still, an inclusive culture was indicated by all as highly important to influence the voice of employees and offer better professional and personal relationships. There was also a statement about the importance of structured diversity groups as a necessary practice for the voice of individuals. Among the areas represented by the participants in this study, the technology sector stood out because of their actions in fostering diversity. As a contribution in the corporate sphere, the relevance for the use of voice practices and mechanisms in the composition of diversity actions is presented. From the perspective of academic contribution, this work encourages a better understanding of the areas of interface between voice, GERH and studies on diversity management.

**Keywords:** Voice. Diversity management. Sexual diversity. LGBT+. Strategic human resource management.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1– Framework evolutivo para a gestão da diversidade.....	26
Ilustração 2 – Quadro institucional de diversidade e inclusão nas organizações .....	36
Ilustração 3 – Tipologia orientada à diversidade.....	37
Ilustração 4 – Framework evolutivo da gestão da diversidade e da GERH.....	40
Ilustração 5 – Framework evolutivo da gestão da diversidade, GERH e voz.....	51
Ilustração 6 – Identificação das unidades de contexto.....	67
Ilustração 7 – Matriz de codificação entre as categorias finais da pesquisa .....	68
Ilustração 8 – Frequência das 25 palavras mais citadas na categoria "Uso da voz e o armário".....	76
Ilustração 9 – As 25 palavras mais citadas para a categoria “Uso da voz e o armário” no contexto negativo.....	80
Ilustração 10 – As 25 palavras mais citadas para a categoria “Uso da voz e o armário” no contexto positivo.....	83
Ilustração 11 – As 25 palavras mais citadas na categoria “Programa de diversidade para a voz e as relações”.....	86
Ilustração 12 – As 25 palavras mais citadas para a categoria “Programa de diversidade para voz e as relações” no contexto negativo.....	90
Ilustração 13 – As 25 palavras mais citadas para a categoria “Programa de diversidade para voz e as relações” no contexto positivo.....	91
Ilustração 14 – Estágios evolutivos da gestão da diversidade.....	103
Ilustração 15 – As 25 palavras mais citadas para a categoria “Estágios do programa, a cultura e suas relações com a voz.....	104
Ilustração 16 – As 25 palavras mais citadas para a categoria "Estágios do Progama, a cultura a suas relações com a voz" no contexto negativo.....	106
Ilustração 17 – As 25 palavras mais citadas para a categoria "Estágios do Programa, a cultura a suas relações com a voz" no contexto positivo.....	108
Ilustração 18 – As 25 palavras mais citadas para a categoria “Incorporação da voz no contexto organizacional”.....	111
Ilustração 19 – As 25 palavras mais citadas para a categoria “Incorporação da Voz no contexto organizacional” no contexto negativo.....	113
Ilustração 20 – As 25 palavras mais citadas para a categoria “Incorporação da Voz no contexto organizacional” no contexto positivo.....	114

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Pessoas lésbicas, gays, bissexuais e trans representadas .....	72
Tabela 2 – Nivel hierárquico dos indivíduos LGBT+ entrevistados .....	72
Tabela 3 – Setores de atuação das empresas dos indivíduos LGBT+ entrevistados .....	73
Tabela 4 – Categorias analisadas e distribuição de fontes e referências .....	74
Tabela 5 – Práticas e mecanismos destacados pelos entrevistados .....	101

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 – Práticas de diversidade sinalizadas pelos 19 entrevistados .....	96
Gráfico 2 – Práticas de RH à luz diversidade sinalizadas pelos 19 entrevistados .....	97
Gráfico 3 – Mecanismos de voz sinalizados pelos 19 entrevistados .....	99

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Mecanismos de voz.....	45
Quadro 2 – Táticas de limites e estruturantes.....	49
Quadro 3 – Táticas de limite no nível micro .....	50
Quadro 4 – Práticas de diversidade.....	53
Quadro 5 – Práticas de RH voltadas para diversidade .....	53
Quadro 6 – Mecanismos institucionais de voz .....	54
Quadro 7 – Definições dos principais constructos .....	61
Quadro 8 – Matriz de Amarração .....	63
Quadro 9 – Codificações iniciais e Categorias finais .....	65
Quadro 10 – Informações demográficas sobre as entrevistas .....	71
Quadro 11 – Principais achados das 5 categorias e relações com os objetivos da pesquisa...121	

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1 CONTEXTO.....	15
1.2 PROBLEMA E OBJETIVO DA PESQUISA.....	17
1.3 CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS E IMPACTO.....	18
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>19</b>
2.1 GESTÃO DA DIVERSIDADE.....	20
<b>2.1.1 Diversidade sexual nas organizações.....</b>	<b>27</b>
2.2 GESTÃO DE DIVERSIDADE E GERH.....	31
<b>2.2.1 GERH.....</b>	<b>31</b>
<b>2.2.2 GERH e a Gestão da Diversidade nas organizações.....</b>	<b>35</b>
2.3 GESTÃO DA DIVERSIDADE, VOZ DO COLABORADOR E A GERH.....	41
<b>2.3.1 Voz do colaborador.....</b>	<b>41</b>
<b>2.3.2 Mecanismos de voz.....</b>	<b>43</b>
<b>2.3.3 Gestão da Diversidade, Voz dos indivíduos LGBT+ e a GERH.....</b>	<b>45</b>
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>55</b>
3.1 ABORDAGEM E CONTEXTUALIZAÇÃO.....	55
3.2 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	57
3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA.....	60
3.4 AMOSTRA DE PESQUISA.....	62
3.5 MATRIZ DE AMARRAÇÃO.....	63
<b>4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>65</b>
4.1 CODIFICAÇÃO E CATEGORIAS DE ANÁLISE.....	65
4.2 INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS INDIVÍDUOS ENTREVISTADOS.....	71
4.3 ANÁLISE GERAL DAS CATEGORAIS.....	74
4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS POR CATEGORIA.....	75
<b>4.4.1 Uso da voz e o armário.....</b>	<b>75</b>

4.4.2	Programa de diversidade para a voz e as relações.....	86
4.4.3	Práticas de diversidade e mecanismos de voz.....	95
4.4.4	Estágios do programa, a cultura e suas relações com a voz.....	102
4.4.5	Incorporação da voz no contexto organizacional.....	110
4.5	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	115
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	126
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	134
	APÊNDICE.....	140

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 CONTEXTO

Somos, por natureza genética, indivíduos exclusivos. Nosso DNA confere à vida humana uma característica inata: sermos únicos no mundo em que vivemos. Tal singularidade biológica propicia uma vasta pluralidade de características inerentes ao ser humano, que o torna essencialmente heterogêneo. Por quê há, então, tanta dificuldade em lidar com as diferenças se somos naturalmente diferentes uns dos outros?

A diversidade, à luz dos estudos de Loden (1996), pode apresentar duas dimensões, e acontecer de forma primária e de forma secundária. Na dimensão primária as diferenças dos indivíduos são inatas, não podem ser modificadas e, portanto, representam um impacto ao longo de toda a vida: a cor da pele, a orientação sexual e as características físicas são alguns dos exemplos dessa dimensão. Já na dimensão secundária, as diferenças podem ser adquiridas ou modificadas ao longo da vida, tais como as crenças religiosas, experiências educacionais e profissionais, status social, entre outros aspectos.

A questão da sexualidade, ou orientação sexual, é um componente da diversidade que possui um número escasso de estudos acadêmicos. Essa escassez pode ser justificada, provavelmente, pela complexidade da execução da pesquisa, uma vez que pessoas LGBTQ+<sup>1</sup> devem expor sua sexualidade aos pesquisadores e/ou colegas de trabalho. (WARD; WINSTANLEY, 2005). Além deste ponto, soma-se à complexidade o fato de que as organizações têm sido tradicionalmente representadas como lugares onde a heterossexualidade é tomada como regra e naturalizada através de discursos (BUTLER, 1997).

A crença na superioridade heterossexual está enraizada historicamente, pois a homossexualidade, componente do espectro LGBTQ+, já foi considerada patologia, crime e pecado pela Ciência, pelo Estado e pela Igreja Católica (LOPES, 2002). Segundo Gutkoski (2006), esta crença implica o silenciamento, intencional ou não, de indivíduos não-heterossexuais. Para o autor a heteronormatividade não acontece de maneira explícita, mas desqualifica, nega e estigmatiza qualquer manifestação não-heterossexual, se manifestando no

---

<sup>1</sup> Termo utilizado para lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais. O sinal de + faz referência a grupos que também compõe a sigla, tais como: *queer*, questionados, intersexuais, assexuais, aliados e pansexuais.

mundo corporativo pela discriminação das minorias. Mcfadden e Crowley-Henry (2018) apontam ainda que tal discriminação pode fazer com que o público LGBTQ+ tenha relacionamentos distantes dos seus colegas de trabalho, permanecendo em silêncio para não chamar atenção à sua orientação sexual “diferente”.

Fatores discriminatórios são institucionalizados nas organizações por conta da heteronormatividade. O humor é um exemplo evidenciado na pesquisa de Saraiva e Irigaray (2009) que revelaram que as piadas e comentários bem humorados burlam a organização, estigmatizam e legitimam o preconceito, além de funcionarem como um controle social. Ambientes heteronormativos contribuem para o fomento de um clima de silêncio quando se discute sobre diversidade sexual, com o potencial de silenciar os próprios indivíduos LGBTQ+, que acabam não expondo sua orientação sexual ou identidade de gênero por medo ou receio de ser discriminado ou isolado. Alguns, inclusive, anulam sua identidade e inventam situações para seus colegas de trabalho, muitas vezes construindo uma vida heterossexual que não existe. (WARD; WINSTANLEY, 2003).

No que tange as práticas de diversidade, debates sobre a temática têm ganhado destaque inédito nas organizações brasileiras, influenciados pela premissa de que abordar estrategicamente o tema irá gerar mais lucro ao negócio. Vinculado a essa conjuntura, as discussões específicas sobre a questão da sexualidade e os direitos do público LGBTQ+ ocupam mais espaço na agenda institucional (SALES, 2019). Theodorakopoulos e Budhwar (2015) trazem uma abordagem holística para o campo da gestão da diversidade e sua relação com a área de recursos humanos, e postulam que a temática, além de promover a justiça social, é considerada um tema chave para a agenda estratégica organizacional e para o sucesso do negócio nas empresas, e enfatizam que o conceito evoluiu de um padrão regulador de combate à discriminação para um conceito inclusivo e orientado a negócios.

Nesse sentido, este trabalho pretende analisar as relações vivenciadas por indivíduos LGBTQ+ em organizações de grande porte, com particular atenção para a questão da voz organizacional deste grupo. Da perspectiva da empresa, esse trabalho pretende contribuir esclarecendo o papel da voz organizacional nas práticas de gestão da diversidade, principalmente naquelas relacionadas com a gestão de RH. No campo acadêmico, pretende-se contribuir para uma melhor compreensão das áreas de interface entre teorias de GERH e estudos sobre gestão da diversidade.

## 1.2 PROBLEMA E OBJETIVO DA PESQUISA

O presente trabalho pretende contribuir com a compreensão de um problema de pesquisa que se encontra numa área de confluência entre a questão da voz dos indivíduos LGBTQ+, a gestão da diversidade e gestão estratégica de Recursos Humanos. Espera-se analisar as relações e percepções vivenciadas pelo público LGBTQ+ atuante nas organizações que investem e nas que não investem em gestão da diversidade. Da perspectiva da empresa, esse trabalho pretende contribuir esclarecendo o papel e a relevância da voz organizacional nas práticas de gestão da diversidade, principalmente naquelas relacionadas com a gestão de RH.

No campo acadêmico, pretende-se contribuir para uma melhor compreensão das áreas de interface entre teorias de GERH e estudos sobre gestão da diversidade. Ainda no campo da gestão da diversidade, espera-se avaliar se a questão da voz dos indivíduos influencia nas práticas desta gestão, em como a empresa se estrutura para relacionar-se com o público LGBTQ+ e o quanto estas ações consideram a questão da voz organizacional desse público. O impacto destas práticas nas relações entre os diversos atores envolvidos e a qualidade das relações vivenciadas pelos indivíduos LGBTQ+ nas organizações serão também considerados. No que se refere a questão da gestão estratégica de RH, busca-se entender como o pressuposto de alinhamento do desempenho e do desenvolvimento das pessoas às diretrizes estratégicas da empresa se concilia com a forma pela qual indivíduos LGBTQ+ são tratados nas organizações.

Coloca-se, assim, a seguinte pergunta de pesquisa orientadora deste projeto: como a questão da voz organizacional é considerada e influencia práticas de gestão da diversidade nas empresas e como os diversos atores envolvidos se relacionam, se sentem e se expressam, em particular o público LGBTQ+?

O objetivo geral da pesquisa consiste em analisar como a questão da voz é incorporada nos programas de diversidade e nas práticas de GERH a ela relacionadas na perspectiva dos indivíduos LGBTQ+. Frente aos objetivos específicos, temos:

- Avaliar como indivíduos LGBTQ+ percebem a questão da voz nas suas relações com a organização e com as outras pessoas;
- Identificar se a implementação de programas e práticas de diversidade nas empresas incorpora e potencializa a voz dos indivíduos LGBTQ+;
- Identificar, caso existam, quais são as práticas da GERH que recebem interferência dos programas e práticas de diversidade;

- Compreender os impactos dos programas e práticas de diversidade e da questão da voz na qualidade das relações dos indivíduos LGBTQ+ no interior das organizações.
- Analisar se há relação entre os diferentes estágios evolutivos da gestão da diversidade e a possibilidade de exercício da voz nas organizações empregadoras.

### 1.3 CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS E IMPACTO

A relação entre sexualidade e ambiente de trabalho, apesar de pouco estudada pelo campo acadêmico e pouco abordada pelas empresas, é uma questão organizacional presente no dia a dia, com impacto no comportamento das pessoas nas organizações (PRIOLA et al., 2014).

Esse comportamento influencia não só os indivíduos LGBTQ+, mas todos os demais colaboradores da organização que se relacionam com eles. Além disso, a pesquisa pretende fomentar a discussão da diversidade sexual no ambiente acadêmico e organizacional de forma a contribuir para esclarecer como os ambientes podem se tornar menos discriminatórios. Esta contribuição tem um caráter ético e moral defendido pelo autor, mas também segundo autores como Di Marco et al. (2016) significa um avanço para a teoria organizacional, uma vez que estes ambientes discriminatórios prejudicam a organização, e não apenas o público discriminado.

Outra justificativa refere-se à contribuição para academia, uma vez que a pesquisa refletirá um avanço na teoria através da abordagem relacionada entre os construtos da gestão da diversidade, GERH e voz. Pretende-se, por meio desta relação, analisar a importância do papel organizacional, especificamente da gestão estratégica de recursos humanos e da gestão da diversidade no fomento de discussões relacionadas a temática da diversidade sexual. Ainda, a temática da gestão da diversidade vinculada a questão da voz é uma contribuição que pretende justificar a importância da voz como uma ferramenta corporativa importante para a gestão das pessoas nas organizações.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os objetivos propostos por esta pesquisa serão orientados por três campos teóricos e conceitos principais: Gestão da diversidade, Gestão estratégica de RH (GERH) e o exercício da Voz nas organizações.

Como o grupo considerado foco da pesquisa são os indivíduos LGBTQ+, a teoria sobre gestão da diversidade mostra um enquadramento teórico relevante para os objetivos aqui propostos. O conceito de gestão da diversidade foi definido por Thomas Jr. (1990, p. 109) como a adoção de medidas que "permitam que todas as pessoas possam desenvolver o seu potencial, de modo a criar um ambiente onde ninguém seja favorecido ou desfavorecido". Segundo o autor, gerenciar a diversidade não significa controlar ou conter a diversidade, mas permitir que a organização obtenha dos colaboradores o melhor que eles tenham para oferecer. As teorias desenvolvidas a este respeito remontam os estudos de Golembiewski (1995) que trata o tema como um processo organizacional que avança consideravelmente nos últimos anos, abordando questões que se aproximam das pretendidas por este estudo.

Recorre-se à Schuler (1992) para o entendimento da GERH, a qual é apontada como um alinhamento estratégico de atividades que interferem no comportamento das pessoas nos seus esforços de planejar e executar às necessidades do negócio. Esse alinhamento implica políticas de reconhecimento, remuneração e avaliação de pessoas com base em uma ideologia meritocrática, na qual não haveria espaço para práticas discriminatórias relacionadas à orientação sexual. Assim, as teorias sobre GERH nos permitirão entender se existe um conflito entre a orientação estratégica das práticas de RH e sua real implementação frente a comportamentos discriminatórios por parte da empresa, das chefias ou mesmo dos colegas de trabalho.

Acerca dos estudos de voz organizacional, toma-se o conceito de Hirschman (1970), que postula o tema como uma ação individual ou coletiva que busca promover mudanças em um ambiente desconfortável ou censurável. A questão da voz vai além do comportamento dos colaboradores, se refere também a uma ampla gama de mecanismos formais de contribuição coletiva e individual, tais como: serviços de ouvidoria, canal para reclamações, sistemas de sugestões, reuniões de gerenciamento de funcionários, serviços de aconselhamento, forças-tarefa não relacionadas à gestão, programas de perguntas e respostas e feedback de pesquisa (SPENCER, 1986). O conceito de voz configura-se como um componente importante para analisar os objetivos propostos da pesquisa pelo fato de servirem como elementos que ajudem

na compreensão do relacionamento dos indivíduos LGBTQ+ nas organizações. Ainda, apesar de ser um conceito consolidado e estudado sob diversos aspectos e de maneira abrangente, o vínculo com a temática da diversidade sexual nas organizações é, ainda, uma abordagem pouco praticada pela academia e que aparenta ter significativa confluência.

Finalmente, alguns autores relacionam estes conceitos com as experiências cotidianas de pessoas LGBTQ+ nas organizações. Bell et al. (2011) argumentam que a área de RH possui papel preponderante no fomento de iniciativas e mecanismos que promovam a voz de colaboradores pertencentes a esse grupo. Di Marco et al. (2016) postulam que a gestão estratégica de pessoas deve trabalhar para combater comportamentos discriminatórios em qualquer nível hierárquico, buscando dirimir crenças estereotipadas à grupos vulneráveis, como a comunidade LGBTQ+, e educando as pessoas sobre comportamentos que transmitem discriminação implícita. Ambientes discriminatórios prejudicam a organização de maneira geral, mesmo às pessoas que não sofrem com esse tratamento negativo diretamente (DI MARCO et al., 2016).

Felix et al. (2018) evidenciam a influência das atitudes dos colaboradores nos ambientes corporativos. Nesse contexto, a perspectiva do indivíduo é considerada como parte fundamental do processo, não sendo apenas um receptor passivo às condições indesejáveis do ambiente.

Tais conceitos serão aprofundados ao longo deste capítulo, dedicado a fundamentação teórica deste trabalho.

## 2.1 GESTÃO DA DIVERSIDADE

De forma genérica, entende-se por gestão da diversidade a adoção de medidas administrativas que garantam que os atributos pessoais ou de grupo, sejam recursos considerados para melhorar o desempenho da organização, de modo que a mesma obtenha dos colaboradores o melhor que eles tenham para oferecer. (THOMAS, 1990). Golembiewski (1995), por sua vez, postula que a gestão da diversidade é um estágio posterior à valorização da diferença com a adoção de políticas organizacionais que promovam a aceitação de vários grupos de trabalho. Ainda segundo o autor, para ser atingida, perpassa pelo amadurecimento de 5 estágios em que a organização realiza para o enfrentamento de (1) pressões sociopolíticas (coação); (2) oportunidades iguais para todos; (3) ações afirmativas; (4) valorização da diferença para diminuir conflitos e (5) alteração das políticas e estruturas, reconhecendo a diversidade como um valor central da organização, de modo a “empoderar” e encorajar que as

diferenças sejam expostas no trabalho. Segundo o autor, a gestão da diversidade só acontece efetivamente no quinto nível, posterior a valorização da diversidade. Nesse sentido, a ideia de valorização das diferenças ainda não é suficiente para ser considerada gestão de diversidade.

Uma outra referência na temática da diversidade aplicada ao contexto organizacional é Cox (1994, p. 11), que entende a gestão da diversidade como ações praticadas conjuntamente para “planejar e executar práticas e sistemas de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens e minimizar as potenciais desvantagens da diversidade”. Ainda, segundo o autor, três objetivos organizacionais são alcançados com a adoção de políticas de diversidade: responsabilidade social, obrigações legais e melhorias dos resultados.

Para o autor, a responsabilidade social está vinculada a questão de que é justo sob a perspectiva moral que organizações abram espaço para pessoas diferentes. Em relação as obrigações legais, as práticas atendem principalmente as diretrizes regulamentárias ou o cumprimento de leis que determinam a contratação de representantes de algum grupo de pessoas específico, a exemplo da lei para pessoas com deficiência. O último objetivo, relativo ao desempenho, aborda a questão de que organizações que valorizam a diversidade são mais inovadoras e criativas, com uma capacidade de resposta maior em relação as demais organizações.

Thomas e Ely (1996) acreditam que as organizações devem se preocupar com a questão da diversidade porque, além da afirmação de que a discriminação é algo moral e legalmente errado, um ambiente de trabalho diverso aumentará a efetividade organizacional e trará benefícios para os negócios. Os autores postulam que o entendimento da diversidade vai além do aumento do número de grupos minorizados: deve, também, entender as várias perspectivas e abordagens de trabalho que membros de minorais podem trazer para a empresa, de modo que seja possível redesenhar a dinâmica organizacional por indivíduos que trazem consigo referencias diferentes das tradicionalmente utilizadas. Ainda na visão dos autores, o papel e a compreensão da liderança em relação ao motivo pelo qual a organização deva ter uma força de trabalho diversificada é o que determinará o benefício que uma organização diversa trará para o negócio. Por isso, a diversidade das pessoas só terá efeito no resultado do negócio se o corpo executivo compreender e acreditar nisso.

Nesse contexto, a liderança tem papel fundamental no entendimento e propagação dos resultados advindos por uma organização diversa, e três perspectivas teóricas são abordadas por Thomas e Ely (1996), de modo a demonstrar os caminhos adotados pelas organizações no fomento de iniciativas de diversidade: o paradigma de discriminação e igualdade, o do acesso

e da legitimidade e o da aprendizagem e da eficácia, que serão explicitados nos três parágrafos subsequentes.

O primeiro, relacionado a discriminação e igualdade, é o caminho mais comumente utilizado. Líderes que enxergam a diversidade por essa lente teórica focam em oportunidades iguais para todos, tratamentos justos e alinhados à lei, de modo que todos sejam tratados com respeito e que não haja vantagens para nenhum grupo social. Essa orientação filosófica tem como premissa aumentar o número de pessoas diversas na organização, mas não foca nas condições organizacionais para que os colaboradores possam utilizar suas perspectivas pessoais para realizar o seu trabalho. Nesse sentido, os funcionários se tornam diversos, mas o trabalho não. (THOMAS; ELY, 1996).

O segundo paradigma, voltado ao acesso e a legitimidade, emerge para contrapor o conformismo da “igualdade de todos”, de modo que está baseado na aceitação e celebração das diferenças. Nesta abordagem as organizações precisam de uma força de trabalho mais diversa para atender às necessidades de um mundo cada vez mais multicultural e etnicamente pluralista para entender as demandas dos clientes. A diversidade aqui não é apenas uma questão de justiça, mas também uma necessidade de negócio. Tal orientação filosófica também possui suas limitações: normalmente a motivação para lidar com a diversidade emerge por uma nova necessidade de negócio, que precisa enfrentar situações diferentes à sua realidade para continuar competitiva. É raro, contudo, que as organizações e seus líderes analisem essas diferenças de modo que a organização aprenda com essas diferentes características. No longo prazo, a diversidade fica concentrada e pode fazer com que os indivíduos se sintam explorados, uma vez que ninguém os entende genuinamente. (THOMAS; ELY, 1996).

O terceiro paradigma, da aprendizagem e da eficácia, entende que as organizações devem incorporar as perspectivas dos funcionários para a dinâmica do trabalho organizacional, de modo a otimizar tarefas e redefinir estratégias e sua cultura. Organizações que utilizam essa terceira perspectiva para a gestão da diversidade colhem os verdadeiros benefícios provenientes da diversidade. Esse terceiro paradigma converge com o 5º estágio de Golembiewski (1995), que postula que a modificação de estruturas reconhece a diversidade como um valor central à organização. O paradigma da aprendizagem e da eficácia transcende os modelos anteriores, de modo que também promove oportunidades iguais para todos os indivíduos e reconhece as diferenças culturais entre as pessoas e o valor nessas diferenças. Esse modelo de gestão da diversidade permite que a organização possa internalizar as

diferenças entre os funcionários de modo a aprender e crescer por conta disso (THOMAS; ELY, 1996).

Liff (1997) por sua vez, defende que a gestão da diversidade tem como ideia central encorajar as organizações para reconhecer as diferenças, sendo uma oportunidade de valorizar os indivíduos pelo que são. A autora aponta que a gestão da diversidade envolve práticas gerenciais que fortaleçam a identidade dos grupos minorizados, de modo que eles tenham sucesso em ser quem são ao invés de precisarem se espelhar nos padrões de trabalho dos homens brancos, por exemplo. Ainda à luz de seus estudos, a abordagem da gestão da diversidade nas organizações pode tomar diferentes caminhos em relação ao tratamento das diferenças:

1. Na dissolução das diferenças, há foco no individualismo e não em grupos sociais. Nessa tratativa, acredita-se no princípio de igualdade de oportunidade pautado pelo critério de meritocracia, no qual a competência do indivíduo é a prioridade, independentemente de quem ele seja ou quais características possui. As políticas organizacionais, nessa abordagem, procuram descobrir as necessidades individuais de modo que eles possam trabalhar com mais efetividade. Exemplo: gestão de carreira personalizada;
2. Na valorização das diferenças, o foco é apresentado pelas diferenças dos grupos sociais tratados como não dominantes (que possuem menor poder nas organizações). Nessa abordagem, treinamentos para grupos minorizados podem ser criados para ajudar os integrantes desses grupos no entendimento dos processos organizacionais e aumentar o seu nível de confiança. Neste modelo as políticas reconhecem as diferenças existentes entre os grupos sociais e o seu impacto na perpetuação da desigualdade.
3. Na acomodação das diferenças, as iniciativas também se comprometem com questões relacionadas a igualdade, por exemplo. Porém, o foco nesta abordagem procura enfrentar a questão criando políticas genuinamente abertas para todos os grupos juntos, ao invés de realizar algo específico para cada um deles. Aqui não há diferenciação entre grupos, mas políticas que tratem todos da mesma maneira.
4. Na utilização das diferenças. Esta tratativa considera as diferenças entre os grupos sociais, mas tais diferenças são vistas como a base para o tratamento diferente, ao invés do foco em políticas que fomentem a igualdade. Exemplo: a organização estabelece

dois tipos de carreira para as mulheres: as que desejam combinar a carreira com sua família e as que querem focar exclusivamente no trabalho. No primeiro caso, a organização deve providenciar modelos de trabalho flexível, por exemplo, e manter esta mulher válida para a organização, porém com a “despesa” da igualdade.

Pereira e Hanashiro (2010) propõem um modelo teórico para melhor compreender os diferentes stakeholders envolvidos nas práticas de gestão da diversidade nas organizações. Baseados em Liff (1997), os autores consideram que esse modelo deve ser formado por quatro dimensões: atitudes de aceitação com base na justiça social, atitudes de aceitação com base na obtenção de ganhos, atitudes de rejeição com base na discriminação reversa e as atitudes de rejeição com base no receio ao estigma. Os autores têm o objetivo de contribuir com o fomento de uma teoria da diversidade, relacionando práticas utilizadas nas organizações com as atitudes praticadas pelos colaboradores que pertencem (ou não) a grupos minorizados.

Theodorakopoulos e Budhwar (2015) abordam a gestão da diversidade a partir de uma visão abrangente e complementar relacionando o tema com a área de recursos humanos. Os autores conceitualizam a temática como chave para a estratégia das organizações, que evoluiu de um padrão regulador de combate à discriminação para um conceito inclusivo e orientado a negócios. Há, neste referencial, um capítulo específico que aprofundará a relação entre gestão da diversidade e a GERH.

Em se tratando de métricas para avaliar uma ampla gama de atividades relacionadas à diversidade e a inclusão nas organizações para diferentes partes interessadas, a base de dados da *MSCI ESG STATS* é, segundo Mullins (2018), uma alternativa que tem sido utilizada nas pesquisas acadêmicas. A base é um conjunto de dados anuais composto por informações relacionadas a classificações ambientais, sociais e de governança de empresas de capital aberto, e funciona como um índice que consiste em sete atividades que podem ou não ser realizadas pelas empresas, que indicam o nível de engajamento das organizações na temática da diversidade. Mullins (2018) também utiliza essa métrica que relaciona a temática da diversidade com o CEO da organização, com a diretoria, com benefícios para os colaboradores, com promoções gerenciais, com a contratação de minorias, mulheres, pessoas com deficiência e políticas que favoreçam a comunidade LGBTQ+. De maneira específica, as atividades questionadas são: 1. O CEO da organização é uma mulher ou membro de um grupo minoritário? 2. A organização realizou progressos notáveis na promoção de mulheres e minorias, particularmente em posições que tenham responsabilidades relacionadas a perdas e lucros? 3. Em relação ao conselho de administração, o número de mulheres, minorias e/ou

pessoas com deficiência compõem quatro assentos ou mais - sem contagem dupla - ou pelo menos um terço das cadeiras caso o número de cadeiras seja menor que 12? 4. A organização tem benefícios ou programas que abordem questões de vida, tais como creches, cuidados com pessoas idosas ou horários de trabalho flexíveis? 5. A organização realiza ao menos 5% de seus contratos com fornecedores liderados por mulheres ou indivíduos de grupos minorizados? 6. A organização implementou programas inovadores de recursos humanos ou de contratação para pessoas com deficiência ou é reconhecida publicamente por ser uma boa empresa para pessoas com deficiência trabalhar? 7. A organização implementou políticas explicitamente favoráveis para o público LGBT+?

Nesses questionamentos há sete afirmações em relação a questões organizacionais associadas à diversidade e a inclusão, que são avaliadas e poderão variar de um mínimo de zero a um máximo de sete pontos (MULLINS, 2018).

Revistas não científicas, voltadas para o meio profissional, vem também tratando do tema da diversidade e da inclusão. Especificamente o conteúdo abordado pela revista *Você RH*, em junho de 2019, apresenta relevante aderência a este trabalho, de modo que se opta por considerá-lo neste referencial como uma exceção por sua aderência a temática e pela novidade da publicação.

Nesta publicação, afirma-se que uma organização diversa é aquela que representa a sociedade em que está inserida e que a relevância desta definição tem sido o assunto do momento nas organizações que estão buscando se aproximar deste cenário demográfico desafiador. Ainda, especialistas e executivos responsáveis por liderar a gestão da diversidade postulam que ela só acontece genuinamente quando a estratégia organizacional está conectada as ações. Nesse contexto, caso sejam propostas iniciativas pontuais que não estão ancoradas em um planejamento e uma governança, a diversidade e a inclusão não acontecessem efetivamente na empresa. A diversidade deve se tornar uma área especializada, e da mesma maneira que o marketing e o financeiro, deve ter time exclusivo, acompanhamento da liderança, ações vinculadas as necessidades organizacionais, metas e métricas para avaliar a sua evolução ao longo de todo o processo.

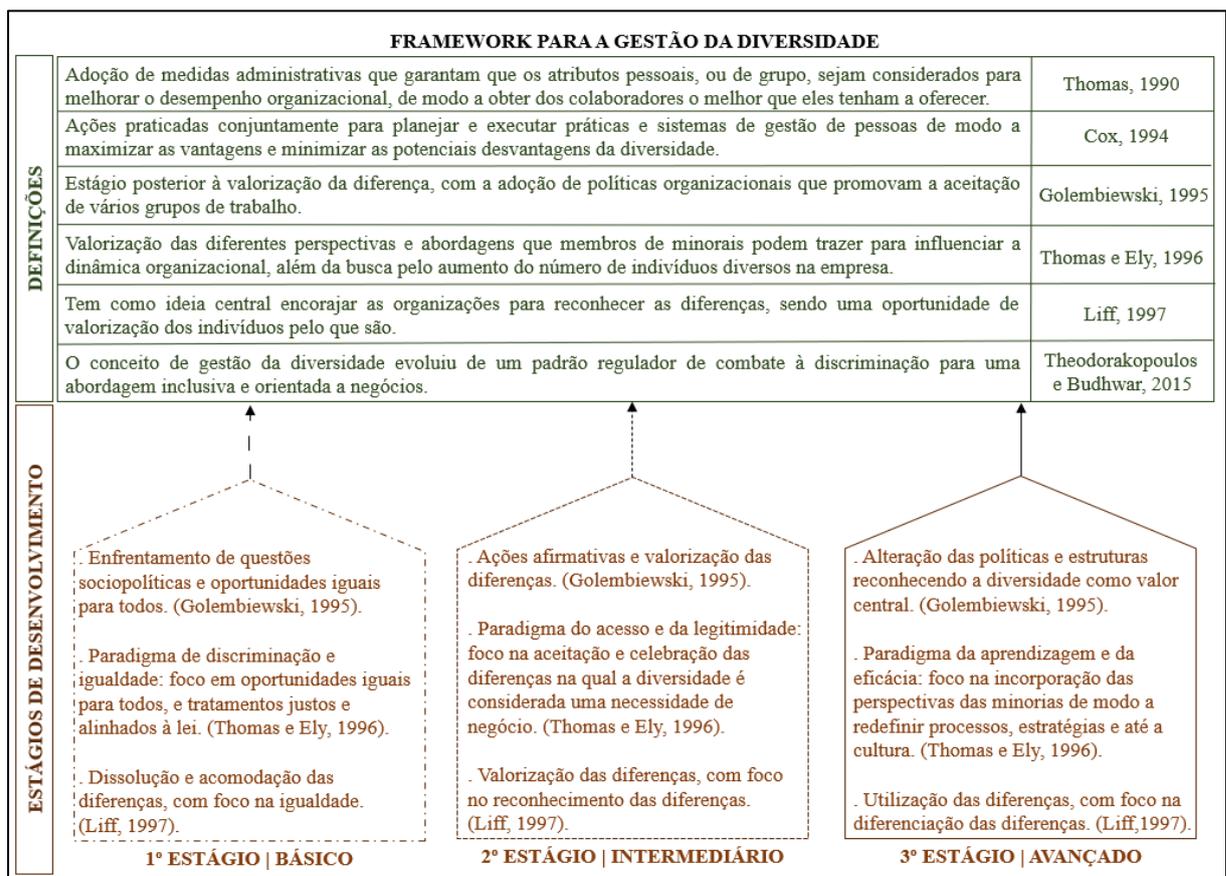
Nove exemplos de estratégias - que já estão sendo adotadas por organizações consideradas inclusivas - são explicitadas pela revista não acadêmica voltada para profissionais de Recursos Humanos "*Você RH*" (2019): 1. Incluir a diversidade na cultura organizacional; 2. Alinhar e empoderar o programa da diversidade com a liderança; 3. Criar redes e grupos de afinidade; 4. Treinar todos os colaboradores em relação a temática; 5. Reavaliar os métodos de recrutamento para ampliar a diversidade demográfica; 6. Refletir continuamente se o ambiente

é inclusivo para retenção das minorias; 7. Estruturar um plano de carreira que leve em conta as barreiras enfrentadas pelas minorias; 8. Estabelecer métricas quantificáveis e claras e 9. Estabelecer um canal de denúncias para os colaboradores.

Tais estratégias não devem ser consideradas como uma receita que garanta a diversidade e a inclusão nas organizações. As estratégias são trazidas como um auxílio para que a temática se torne uma realidade na organização. Apenas quando ela se torna parte da empresa, e, portanto, uma realidade, é que uma organização genuinamente pautada pelos preceitos de diversidade e inclusão existe.

De modo a consolidar as visões dos autores postulados neste tópico e estabelecer uma visão evolutiva da gestão da diversidade nas organizações, a figura ilustrativa abaixo é desenvolvida para sintetizar os conceitos, estabelecer a relação entre eles e sua conexão com os objetivos de pesquisa propostos neste trabalho.

Ilustração 1– Framework evolutivo para a gestão da diversidade



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Em consonância com os autores citados neste tópico, a ilustração 1 propõe um estágio evolutivo das organizações na forma em que entendem e lidam com a gestão da diversidade. Os três estágios incorporam novas definições em relação a temática conforme evoluem, de modo que o entendimento e o gerenciamento da gestão da diversidade sofrem alterações conforme essas mudanças acontecem. Neste processo evolutivo, a partir dos diferentes entendimentos (explicitado pelos autores em cada um dos pentágonos da figura) do que é a gestão da diversidade para as organizações, a prática pode apresentar-se de diferentes maneiras e, portanto, em diferentes estágios no cotidiano das empresas. Desse modo, organizações que estão no 1º estágio possuem uma relação “pontilhada” com as definições de gestão de diversidade. Por outro lado, organizações que estão no 3º estágio possuem uma relação “reta” e mais alinhada com estas mesmas definições.

No que tange a definição conceitual que orientará este trabalho, opta-se por uma proposta de junção de algumas das definições a partir dos autores citados na ilustração 1, acrescentando o caráter qualitativo apontado por Golembiewski (1995), em que a gestão da diversidade se configura como um estágio evolutivo que perpassa pelo contínuo amadurecimento de etapas, e só acontece plena e efetivamente no último nível. O autor separa estas etapas em 5 (cinco) diferentes momentos. Porém, a maioria dos demais autores propõem 3 (três) diferentes etapas, de modo que se opta didaticamente pela consolidação dos níveis em três, conforme demonstrado nos estágios de desenvolvimento da Ilustração 1. Nesse contexto, a gestão da diversidade é entendida como: o contínuo amadurecimento de práticas inclusivas de gestão de pessoas, orientada aos negócios, que valorizam as diferenças e consideram os atributos pessoais, ou de grupo, para melhorar o desempenho e a dinâmica organizacional, de modo a obter dos colaboradores o melhor que eles têm a oferecer e maximizar as vantagens advindas pela diversidade. (Thomas, 1990; Cox, 1994; Golembiewski, 1995; Thomas e Ely, 1996; Liff, 1997; Theodorakopoulos e Budhwar, 2015).

As teorias apresentadas neste tópico convergem com o objeto de pesquisa do trabalho, uma vez que indivíduos LGBTQ+ integram o espectro dos grupos sociais que são direta ou indiretamente influenciados pelas ações decorrentes da gestão da diversidade.

### **2.1.1 Diversidade sexual nas organizações**

A gestão da diversidade aplica-se a diferentes formas de discriminação que podem ocorrer nas organizações. Neste estudo optou-se por focalizar nas especificidades da

diversidade sexual sob a ótica das organizações e dos indivíduos. Este capítulo é dedicado a abordar esse tema em maior detalhe. Segundo Button (2001), a questão da diversidade sexual é também trabalhar a singularidade dos indivíduos. Organizações que trabalham com essa abordagem mudam o foco de atuação de suas práticas e políticas, saindo da premissa do tratamento igualitário para todos para o reconhecimento da individualidade de cada um, bem como o potencial que esta valorização pode oferecer à organização.

Antes que seja aprofundada a temática da diversidade sexual em âmbito corporativo, é importante analisar a evolução dos estudos relacionados à questão de modo geral – sem o vínculo direto com a organização - para relacionar a importância da visão do indivíduo nesse contexto.

No passado, há um predomínio de estudos relacionados a pesquisas de cunho biológico, mas em anos recentes a questão da sexualidade tem se expandido amplamente nas ciências sociais. O campo, que estava dominado pela compreensão "essencialista", conceituada como uma força que reside dentro de todos os seres humanos e molda não só a sua vida pessoal, mas a sua experiência social, ganha ao longo dos anos 80 uma visão "relativista" que questiona a "naturalidade" de todos os aspectos da experiência humana. A soberania tradicional da natureza universal da sexualidade começa a dar espaço uma nova preocupação voltada para sua construção social e cultural. A temática passa a ser entendida também como resultado do desenvolvimento social, cultural e histórico do indivíduo (PARKER, 2009).

Nesse contexto, é crescente o número de empresas que têm implementado políticas exclusivamente destinadas para a promoção, afirmação e o reconhecimento da diversidade sexual de seus colaboradores e, o quanto mais são instituídas, menor é a probabilidade de que membros de minorias sofram algum tipo de discriminação no seu ambiente de trabalho (BUTTON, 2001).

O aumento significativo dessas políticas de proteção à diversidade sexual reflete uma mudança em direção à aceitação social destes grupos minorizados. Entretanto, o preconceito e a discriminação ainda estão presentes nas empresas, de modo que os colaboradores destes grupos tenham que gerenciar suas identidades em um ambiente repleto de mensagens confusas. As políticas organizacionais que deveriam combater esse ambiente ainda não refletem, necessariamente, as práticas do dia a dia, ou são políticas implementadas que nunca foram efetivamente aplicadas. Tais características fazem com que haja certa resistência por parte dos colaboradores dessas minorias em expressar sua identidade sexual (COMPTON, 2016).

Sales (2019) por sua vez, realiza um estudo qualitativo com o objetivo de identificar as principais motivações das organizações que estruturam práticas de diversidade, além de

verificar questões específicas deste processo para a gestão da diversidade sexual. O autor apresenta uma preponderância na visão das organizações participantes que entendem que colaboradores diferentes são capazes de trazer melhores resultados para os negócios. Ainda, espera-se principalmente desses colaboradores retorno em termos de engajamento e inovação. A questão do conceito de inclusão também é abordada, que apesar de ser utilizado junto ao conceito de diversidade como sinônimo em algumas situações, traz benefícios complementares para as organizações porque valoriza e promove as diferenças no ambiente de trabalho e não está focado em questões de cunho demográfico.

À luz das especificidades relacionadas a gestão da diversidade sexual no âmbito corporativo, Sales (2019) destaca o avanço da temática em cunho organizacional, visto que ela acontece mais abertamente em algumas empresas. Entretanto, o estudo proposto pelo autor representa uma elite de empresas que já deram passos mais significativos em relação ao tema e são consideradas referências. O autor destaca a necessidade de avanço principalmente em relação à inclusão e ao respeito de populações mais vulneráveis, como o grupo de pessoas transexuais e travestis.

Numa visão mais abrangente, Webster et al. (2018) realizam um levantamento de aproximadamente vinte anos de pesquisa empírica sobre a consequência gerada nas organizações que adotam: 1. políticas e práticas formais de apoio ao público LGBTQ+; 2. possuem um clima organizacional favorável a este público e 3. possuem apoio explícito de pares e líderes para esse público. Os autores postulam que as empresas que desejam ser reconhecidas como “as melhores em diversidade e inclusão” devem apoiar proativamente a temática LGBTQ+ antes de precisarem se adequar a uma regulamentação formal que proteja esse público da discriminação e do preconceito. A antecipação a lei é um exemplo de demonstração explícita da importância dada aos indivíduos deste grupo. Porém, organizações que almejam incluir efetivamente os indivíduos LGBTQ+ precisam ir além das políticas e práticas: uma cultura de apoio ao público LGBTQ+ deve ser construída para a interação entre todos os colaboradores. A inclusão verdadeira começa com as atitudes, o bem-estar e as experiências individuais das pessoas.

Nesse contexto, organizações podem construir este ambiente de caráter mais inclusivo perguntando aos indivíduos LGBTQ+ suas percepções em relação ao clima e iniciativas que promoveriam mudanças na atitude de colaboradores que tenham pressupostos errôneos em relação a comunidade LGBTQ+ ou que desconhecem os desafios vivenciados por esse grupo de indivíduos. A promoção e implementação de grupos de afinidade têm potencial para que a organização se envolva de maneira mais próxima com indivíduos LGBTQ+, além de possibilitar

que eles sejam parceiros na criação de mudanças organizacionais positivas. Somado a isso, há o papel de apoio explícito a esses indivíduos, que os líderes e aliados podem ter para ajudar na promoção de ambientes mais inclusivos, encorajando sua equipe ou seus pares a trabalharem de maneira proativa e voluntária frente a essas questões – e não porque uma política os exija. (WEBSTER et al., 2018).

Em se tratando especificamente das práticas de suporte frente a esse grupo, Webster et al. (2018) declaram alguns exemplos: a incorporação de métricas de diversidade LGBTQ+ vinculadas ao desempenho dos executivos; aumento dos esforços organizacionais na atração de colaboradores LGBTQ+; aumento do número de parcerias com fornecedores declaradamente adeptos a questão LGBTQ+; inclusão de benefícios médicos inclusivos para indivíduos transgêneros; promoção de compromissos públicos com esse público e apoio filantrópico a grupos socialmente vulneráveis vinculados à essa temática.

Jiraporn, Potosky e Lee (2019) demonstram que políticas exclusivamente focadas ao fortalecimento do público LGBTQ+ estão positivamente associadas ao bom desempenho financeiro das organizações no longo prazo. Por meio do método estatístico, os autores analisaram 10.233 relatórios anuais de organizações vinculadas a base Compustat, durante os anos de 1996 a 2011. Esta base de dados contém informações financeiras e de mercado sobre empresas globais ativas em todo o mundo. Os autores, em seus achados, apontam que implementar políticas focadas na questão LGBTQ+ traz retorno financeiro positivo para as organizações, que mitigam eventuais custos associados desses programas. Além disso, organizações que implementam políticas LGBTQ+ são, possivelmente, as mesmas que possuem outras políticas de cunho social e que investem em programas que beneficiam e otimizam as relações com os seus empregados.

No que tange as legislações federais, sob um aspecto geral, leis que proíbam a discriminação no trabalho estritamente relacionado à orientação sexual ainda precisam se consolidar. Nesse contexto, colaboradores pertencentes a comunidade LGBTQ+ não possuem recursos amparados pela lei para o enfrentamento de situações discriminatórias. Sendo assim, organizações que atestem por escrito sua intolerância a ações discriminatórias em relação a diversidade sexual, representam a única indicação explícita e tangível de que a presença de grupos minorizados será tolerada. (BUTTON, 2001).

Pichler et al. (2017) apontam que políticas de apoio à diversidade sexual não são obrigatórias pelo Estado e relativamente incomuns entre as organizações e, nessa realidade, políticas de ação afirmativa relacionadas a diversidade sexual não têm sido tradicionalmente o foco estratégico na abordagem das organizações. Os autores ainda sugerem que a adoção e a

eficiência de tais práticas aplicadas nas organizações podem influenciar mudanças nas leis e sejam um exemplo para o poder público.

A partir da presente abordagem levantada pelas publicações relacionadas a questão da gestão da diversidade sexual nas organizações, depreende-se que, em certa medida, há consonância acadêmica na defesa da utilização de políticas e práticas organizacionais para o enfrentamento de questões vinculadas a essa temática nas empresas. No entanto, o número de estudos que se dedicam ao entendimento das consequências e da eficiência gerada pela implementação dessas práticas, tanto para os grupos sexualmente minoritários, quanto para os demais colaboradores e para a organização, ainda é escasso, o que reforça a legitimidade e relevância desta pesquisa. A evolução deste fenômeno ainda é recente e há espaço considerável para estudos em que o objeto de pesquisa esteja vinculado ao entendimento mais aprofundado dos resultados advindos pela adoção dessas práticas nas organizações.

As teorias apresentadas neste tópico buscam auxiliar a melhor compreensão das relações estabelecidas entre os indivíduos LGBT+ no ambiente de trabalho, além de avaliar se tais relações – entre outros indivíduos e com a própria organização – são diretas ou indiretamente influenciadas pela gestão da diversidade nas empresas.

## 2.2 GESTÃO DE DIVERSIDADE E GERH

A relação destes construtos será apresentada no tópico a seguir. À fim, porquanto, de facilitar o entendimento teórico de ambos os temas e identificá-los separadamente, será explorado inicialmente a definição do construto da Gestão Estratégica de Recursos Humanos – GERH.

Em seguida será analisada a convergência entre os dois construtos em âmbito corporativo de modo que se compreenda de que maneira se relacionam nas organizações.

### 2.2.1 GERH

A GERH é vista por Legge (2005) como uma das maneiras predominantes das empresas lidarem com o capitalismo e suas contradições, sendo formada por atividades que influenciam o comportamento das pessoas nos seus esforços de planejar e executar às necessidades

estratégicas do negócio (SCHULER, 1992). É, portanto, a forma institucionalizada pela qual uma organização interfere nas relações organizacionais com o objetivo de direcionar o comportamento humano no trabalho. (FISCHER, 2002).

Ainda, pode-se dizer que a GERH é um alinhamento dinâmico entre a estratégia do negócio (planejamento) e os modelos de gestão (estratégia, políticas, práticas, papéis), de modo que a cada momento a organização opta por escolhas e decisões a partir de dois aspectos: viabilidade e vantagem sustentável. Para garantir vantagem competitiva é preciso considerar estes dois aspectos, de modo a mudar ou melhorar continuamente a maneira em que sejam viabilizadas as atividades e haja vantagem sustentável na organização. (BOXALL; PURCELL, 2011).

Nesse contexto, a estratégia de uma organização será baseada em um número de escolhas críticas para a sua sobrevivência, e a estratégia é mais bem percebida no comportamento, e não em documentos formais de planejamento, o que corrobora a afirmação de que não há como falar em gestão estratégica sem considerar a gestão de pessoas. (BOXALL; PURCELL, 2011).

No que tange as pesquisas de GERH, pode-se dizer que tendem a se situar no nível de análise macro (exemplo: organizações e unidades de negócio) e tem como foco destacar o alinhamento das práticas da gestão estratégica de recursos humanos e outros fatores organizacionais, e dentre as várias contingências que podem ser analisadas, a mais comumente utilizada é a estratégia adotada pelo negócio. Embora haja exceções, os estudos se concentram no desempenho organizacional e nos resultados. (LEPAK; SHAW, 2008).

As pesquisas da área têm adotado uma das três perspectivas teóricas dominantes para o seu objeto de estudo: a universalista, a contingencial e a configuracional: na perspectiva universalista existe uma relação linear entre as variáveis. Nessa lente epistemológica melhores práticas de recursos humanos podem ser elegidas e consideradas para toda e qualquer situação. Já na perspectiva contingencial, utilizada neste trabalho, a relação entre as variáveis dependentes e independentes não é mais linear e estável, mas varia de acordo com as variáveis de contingência em que a organização está inserida. Nessa perspectiva não há como estabelecer as melhores práticas, uma vez que isso dependerá da(s) contingência(s) de cada contexto. Por fim, a perspectiva configuracional caracteriza-se por uma integração sinérgica dos elementos, que podem ser combinados em diferentes formas para obter uma infinidade de configurações possíveis. Ela se diferencia da teórica contingencial porque traz a questão dos sistemas, da relação de diferentes práticas de RH que juntas influenciam mais que uma única prática individual. (MARTIN-ALCAZAR, 2005).

À luz das principais referências teóricas da GERH, destaca-se para fins deste trabalho a teoria da contingência e a teoria comportamental, muito utilizada para o desenvolvimento de suas proposições. A teoria da contingência indica que a organização deve adequar sua estrutura à contingência. Nesse sentido, é esperado que mudanças contingenciais provoquem ajustes na estrutura organizacional com o objetivo de se evitar a redução no desempenho, decorrente da inadequação. (DONALDSON, 1999). A perspectiva comportamental foca no comportamento do colaborador, como um mediador entre a estratégia e o desempenho organizacional, assumindo que o propósito das várias práticas de trabalho é orientar as atitudes e o comportamento dos colaboradores, e está diretamente relacionada a estratégia da organização dependendo do horizonte estratégico dimensionado, há um padrão diferente de comportamento requerido. (WRIGHT; MCMAHAN, 1992).

Ainda para a perspectiva contingencial, Delery e Doty (1996) sustentam que para que a estratégia da organização tenha sucesso, comportamentos específicos dos colaboradores se tornam necessários, e o uso específico de políticas estratégicas de gestão de pessoas na organização pode recompensar e controlar tais comportamentos de modo a alinhar a estratégia do negócio com a gestão estratégica de recursos humanos.

Na escola condicionada por essa perspectiva, gestores direcionam um melhor ajuste da GERH para o contexto em que estão inseridos. As estratégias de RH, nessa abordagem teórica, podem e devem variar de acordo com os fatores contextuais que farão com que suas práticas adotem um estilo específico. As influências podem vir a partir de fatores da sociedade, como as leis e a cultura; fatores da indústria, como a economia, a tecnologia e fatores político sociais, e fatores organizacionais, como o tamanho da empresa que promove a maior diferença nas práticas de RH, e o seu nível de maturidade. (BOXALL; PURCELL, 2011).

Quanto a evolução do conceito, pontua-se que, originalmente, o tema está baseado na noção pela qual as pessoas são geridas, e justamente essa maneira pode influenciar o desempenho das organizações. Esse pano de fundo tem percorrido uma quantidade considerável de pesquisas que buscam compreender a relação entre a gestão estratégica de pessoas, a organização e o seu desempenho. (LEPAK; SHAW, 2008).

Desafios futuros, no entanto, apontam a necessidade de pesquisas que procurem examinar contextos e conjunturas emergentes, além do maior entendimento dos mecanismos pelos quais os sistemas de RH operam (LEPAK; SHAW, 2008). Na visão de Lengnick-hall et al. (2009), alguns tópicos de pesquisa emergentes são apontados e considerados como “estados da arte”, ou seja, temas identificados pelos autores como destaque atual e futuro para a evolução da temática no mundo, no campo da GERH. Neste apontamento, denota-se como destaque a

questão das pesquisas voltadas ao capital humano, tendo a diversidade e seus investimentos como fatores centrais.

Tal constatação trazida pelos autores em relação aos desafios futuros da GERH contribui para compor a relevância deste trabalho, uma vez que pretende-se avaliar áreas de confluência entre a questão da gestão da diversidade e da gestão estratégica de recursos humanos, buscando compreender como o pressuposto do alinhamento, do desempenho e do desenvolvimento das pessoas às diretrizes estratégicas da empresa, se concilia com a forma pela qual indivíduos LGBTQ+ são tratados nas organizações.

Nessa ótica, é possível estabelecer uma relação entre a GERH e a Gestão da Diversidade, uma vez que a GERH tem como objetivo buscar a meritocracia, e isso se vincula a gestão da diversidade no sentido de combater injustiças e conceitos pré-estabelecidos sobre as pessoas, de modo que todos tenham, minimamente, oportunidades que sejam as mais equivalentes possíveis no cenário organizacional para desempenhar o seu melhor no ambiente de trabalho. O mérito, nesse contexto, é analisado junto a fatores contingenciais como o histórico profissional e de vida, por exemplo. Processos seletivos das principais instituições de ensino americanas são realizados à luz dessa perspectiva.

Isso posto, a relação da GERH com o objeto da pesquisa - indivíduos LGBTQ+ - traz como sentido buscar a adequação, ou o maior entendimento das contingências existentes nos diferentes grupos sociais, de modo a influenciar (negativa ou positivamente) a gestão destes colaboradores e sua relação com os diversos atores da organização. Por ser uma ferramenta institucional de gestão, ela tem como principal propósito interferir no comportamento das pessoas, e, portanto, no relacionamento entre elas, com o objetivo de atingir os objetivos estratégicos do negócio, que devem ser viáveis, sustentavelmente vantajosos e gerem valor a organização.

Pretende-se contribuir para que sejam examinados alguns dos contextos emergentes do mundo corporativo que se relacionam com a GERH: práticas de gestão da diversidade e a relação em que os grupos sociais dialogam nas empresas, com foco nos indivíduos LGBTQ+. Caso seja possível evidenciar a relação entre a gestão da diversidade e a gestão estratégica de RH, algumas perguntas se apresentam: será que implantar a GERH de maneira efetiva nas organizações implica considerar um pilar básico contingencial, o da gestão da diversidade, além dos preceitos de desempenho e da meritocracia? Na medida em que existe um critério meritocrático como preceito básico da GERH, é necessário se importar com fatores culturais, ou fatores sociais relacionados a preconceitos? Será que a meritocracia nas organizações, da maneira em que está estruturada hoje, oferece aos indivíduos com o mesmo nível de

competência, oportunidades iguais de crescimento? Como as organizações devem fazer a ponte para lidar com o componente da meritocracia e a questão da diversidade? O trabalho tem a expectativa de contribuir com estes questionamentos e considerações.

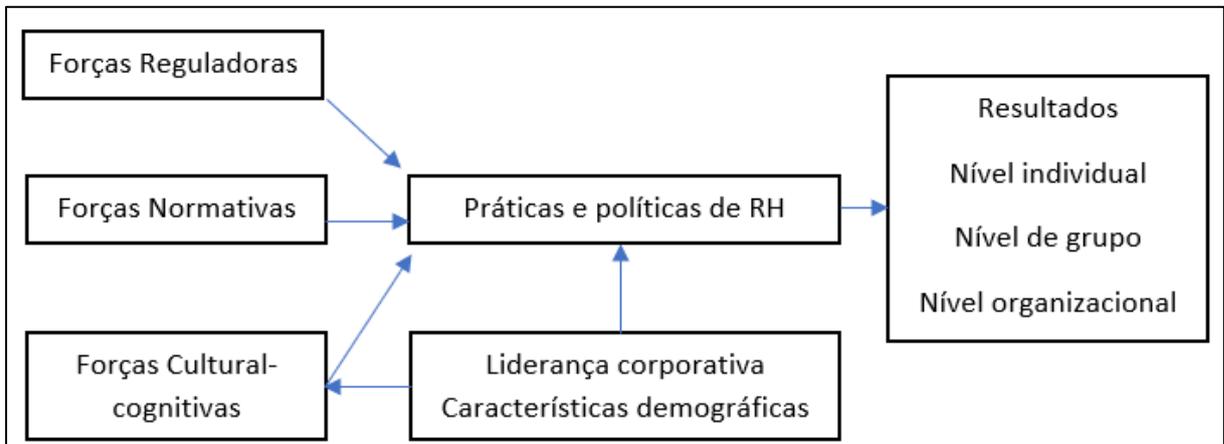
### **2.2.2 GERH e a Gestão da Diversidade nas organizações**

Theodorakopoulos e Budhwar (2015) trazem uma abordagem holística para o campo da gestão da diversidade e sua relação com a área de recursos humanos. Os autores postulam que a temática, além de ser um veículo de fomento à justiça social, é cada vez mais considerada um tema chave para a agenda estratégica organizacional e para o sucesso do negócio das empresas, e enfatizam que o conceito de gestão da diversidade e inclusão evoluiu de um padrão regulador de combate à discriminação para um conceito inclusivo e orientado a negócios. Nesse sentido, a gestão eficiente da diversidade possibilita ao negócio sintonia com diferentes nichos de mercado que não são facilmente percebidos em realidades organizacionais homogêneas.

Os autores têm como base a teoria institucional, que fornece uma lente analítica para explorar os motivos pelos quais determinados atores sociais utilizam o seu poder – como, quando, e porque - para reforçar e institucionalizar práticas e políticas organizacionais específicas relacionadas a gestão da diversidade. Nesse sentido, é proposto uma estrutura institucional que proporcione significado e estabilidade à vida social. Esta estrutura institucional se relaciona com as práticas e subprocessos de recursos humanos, tais como: avaliações de desempenho, sistemas de recompensas, atração e seleção, treinamentos, além de áreas relacionadas como marca empregadora e evolução de carreira, de modo a propiciar a organização resultados em nível sistêmico: no nível individual, de grupo e organizacional.

O estudo defende ainda que a gestão da diversidade adote práticas e políticas corporativas que sejam estruturadas pela interação de elementos institucionais regulatórios, normativos e cultural-cognitivos. A maneira pela qual esses três elementos interagem possibilita uma visão teórica de como a desvantagem é gerada nas empresas, como ela evolui na dinâmica organizacional e como a questão da igualdade de oportunidades é abordada, institucionalizada e difundida nas diferentes configurações de trabalho.

Ilustração 2 – Quadro institucional de diversidade e inclusão nas organizações



Fonte: Theodorakopoulos e Budhwar (2015).

No pilar de forças reguladoras estão contidas as leis, regras e as transações econômicas. Aqui se explica o processo pelo qual as instituições regularizam o comportamento dos indivíduos nas empresas. O pilar normativo, por sua vez, apresenta os sistemas de valores e de normas que refletem os papéis, deveres morais, expectativas e obrigações sociais. Por fim, o terceiro pilar relacionado aos elementos cultural-cognitivos enfatizam a criação de construções compartilhadas da realidade social, fortemente influenciado por perspectivas psicológicas e antropológicas. Neste pilar os participantes formam identidades e criam legitimidades na construção social da realidade. Sob uma perspectiva contrária às visões reguladoras e normativas, este pilar se configura por concepções e crenças compartilhadas que formam uma base para a ordem social das empresas. (THEODORAKOPOULOS; BUDHWAR, 2015).

É importante, portanto, que haja uma simbiose entre os três pilares institucionais para que as práticas e políticas de RH produzam resultados efetivos. Os três pilares se constituem como mecanismos que organizam a abordagem da gestão da diversidade, que está vinculada as práticas de RH, e que por consequência produz resultados em indivíduos, no grupo e na própria organização. As organizações podem ser forçadas a revisar certas políticas de RH quando uma nova legislação é instituída, mas essa legislação só irá promover a igualdade e a diversidade no local de trabalho de maneira estruturante se forem aceitas e legitimadas por quem toma as decisões nas empresas. (THEODORAKOPOULOS; BUDHWAR, 2015).

Tuan, Rowley e Thao (2019), à luz da teoria da troca social, defendem que colaboradores estarão propensos a desenvolver um senso de dever e de retribuição à organização quando percebem que trabalham em um local em que há preocupação com sua existência e com suas contribuições diárias. Em outras palavras, quando percebem que sua voz

é levada em consideração. Nesse contexto, práticas de RH voltadas à diversidade podem ser um exemplo indicativo aos colaboradores de que há uma preocupação legítima com a sua identidade no trabalho. A pesquisa dos autores revela que as práticas de recursos humanos orientadas para a diversidade promovem o envolvimento do colaborador na organização por meio do cultivo do clima de diversidade.

Pelo método de análise fatorial, Meena e Vanka (2017) identificam sete categorias de práticas de gestão de RH específicas para gerenciar a diversidade, denominada DHRM – *Diversity Human Resources Management*. A delimitação dessas categorias foi encontrada a partir de 31 práticas de RH identificadas na literatura. Para os autores, o desenvolvimento de uma tipologia facilitaria na compreensão das configurações de práticas de gestão de RH orientadas a diversidade, de modo que sistemas de gestão de diversidade possam orientar a sua estratégia a partir da tipologia desenvolvida, além de ser possível identificar diferenças e semelhanças entre as práticas de DHRM nas organizações.

Ilustração 3 – Tipologia orientada à diversidade

		Tipologia de práticas de gestão de recursos humanos orientada à diversidade						
		Práticas de seleção orientadas para a justiça	Práticas de avaliação de desempenho orientadas para a justiça	Práticas de remuneração orientadas para a justiça	Práticas livres de identidade	Práticas orientadas para o controle	Práticas orientadas a treinamento	Práticas orientadas para a equipe
Funções de RH		Práticas de recrutamento e seleção	Práticas de avaliação de desempenho	Práticas de remuneração	Práticas de seleção, desempenho e remuneração	Práticas de avaliação de desempenho	Práticas de treinamento	Práticas de avaliação de desempenho e de remuneração
Mecanismos subjacentes		Aumento da percepção de justiça				Percepção de controle	Entendimento das diferenças e sua importância	Percepção de interdependência
Resultado		Igualdade entre diversos grupos de pessoas					Redução de vieses entre grupos diversos	Identificação de grupo entre grupos com pessoas diferentes

Fonte: Meeka e Vanka (2017)

Na ilustração, observa-se as sete categorias de práticas específicas de RH voltadas a diversidade: as práticas de seleção orientadas para a justiça; práticas de avaliação de desempenho orientadas para a justiça; práticas de remuneração orientadas para a justiça; práticas livres de identidade; práticas orientadas para o controle; práticas orientadas a treinamento e práticas orientadas para a equipe. Todas elas podem ser entendidas como práticas

tradicionais de gestão de recursos humanos alinhadas aos objetivos de gestão da diversidade, por isso há a conexão com uma ou mais funções de recursos humanos. Nesse contexto, para que haja o alinhamento com as metas de gestão da diversidade estabelecidas nas organizações, as ações voltadas para a temática da diversidade relacionadas a cada prática tradicional de gestão de recursos humanos são entendidas e redesenhadas de modo que sejam estabelecidos critérios para atrair pessoas diversas e, tão importante quanto, estabelecidos critérios e práticas de recursos humanos para retê-las. (MEENA; VANKA, 2017).

Uma proposta de utilização de métricas de diversidade é feita por Buttner e Tullar (2018), que propõem o seu uso para melhorar a pluralidade demográfica dos colaboradores nas organizações e vincular o tema a estratégia do negócio. Nesse contexto, a área de recursos humanos, deve medir seus colaboradores sob a ótica da diversidade e implementar um painel de controle analítico para avaliar a representatividade demográfica de sua força de trabalho em todos os recortes de diversidade possíveis, trazer comparações com mercados relevantes e estabelecer metas de atingimento para cada um deles. Sob uma perspectiva legal, os autores postulam que buscar uma demografia que represente mais verdadeiramente a sociedade pode ajudar uma organização a evitar ações judiciais voltadas a questões de discriminação. A métrica de diversidade pode, ainda, servir como um dos elementos de defesa em eventuais acusações relacionadas a questões dessa natureza.

A premissa para a construção desta meta está ancorada na ideia de que a representatividade dos colaboradores deve refletir de maneira proporcional o mercado de trabalho em que a organização está inserida. Isto fornece a organização um objetivo organizacional a ser atingido, focado na representatividade demográfica. Metas para uma força de trabalho que gradualmente se aproxime da demografia de seu mercado transmite a fornecedores, colaboradores e clientes um senso de valorização da justiça social e da equidade como parte de sua estratégia de contratação e de negócio. A diversidade, nessa conjuntura, se torna uma métrica estatística que pode ser gerenciada e desenvolvida, por isso é tão importante estabelecê-la. Qual é a representatividade demográfica ideal que a organização deve alcançar? A representatividade demográfica atual está próxima ou distante da demografia do mercado em que a organização atua? Ter uma meta de diversidade demográfica permite que a organização crie estratégias em torno de um objetivo claro e saia de suposições. (BUTTNER; TULLAR, 2018).

Especificamente no caso dos Estados Unidos, dados demográficos de raça e sexo já são capturados pelo governo. Organizações sediadas no país podem utilizar dessas informações para estabelecer metas organizacionais e estimar a representatividade da sua força de trabalho

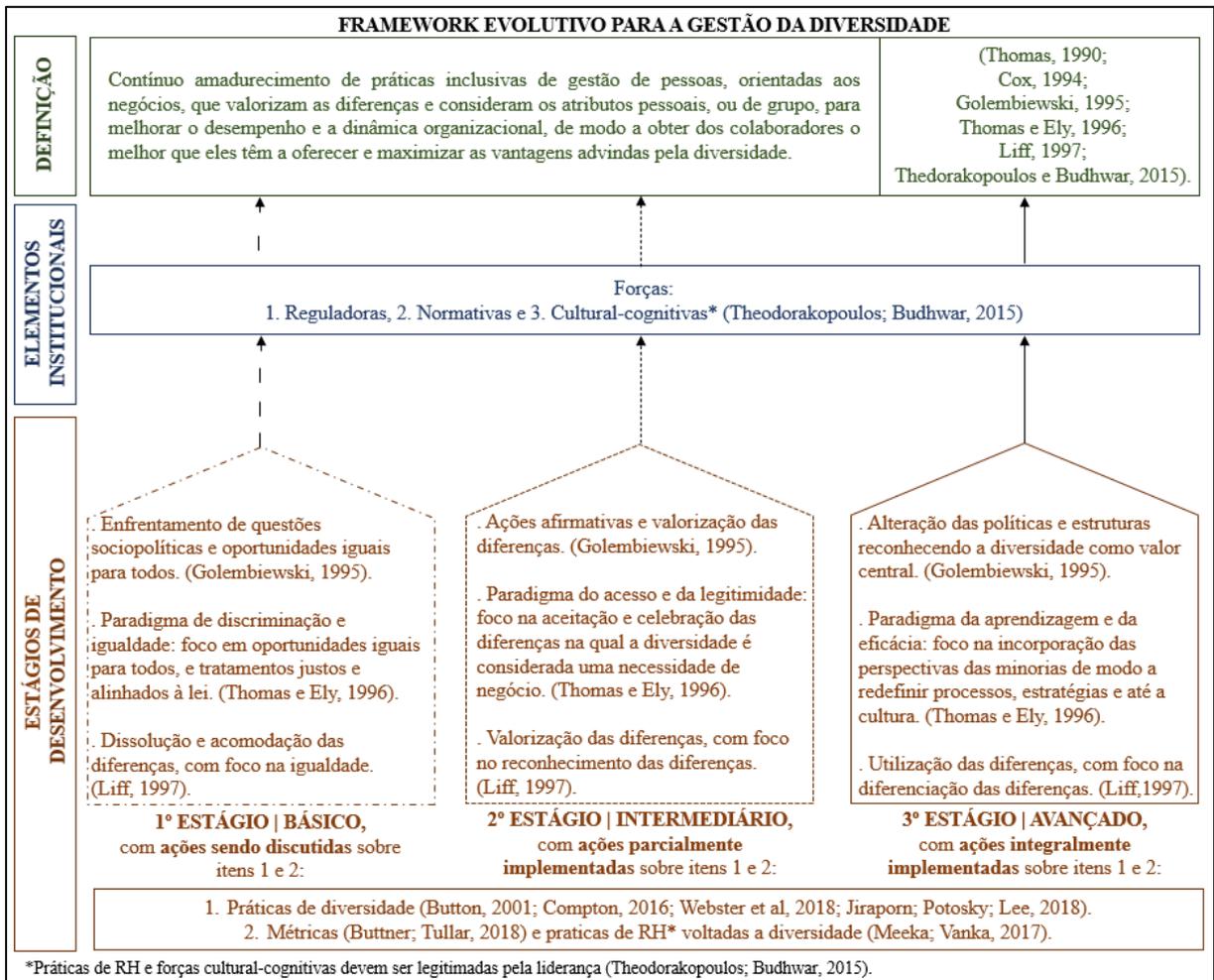
ideal nestes dois recortes. Nesse cenário, é possível calcular uma porcentagem média da composição deste mercado e um desvio padrão para cada recorte de interesse. Em países onde os dados governamentais do mercado de trabalho não estão disponíveis, a demografia da base de candidatos para as vagas pode ser utilizada como uma alternativa para representar o mercado em que a organização está inserida; pode-se ainda, utilizar como alternativa a região na qual a organização tem recrutado as pessoas historicamente. (BUTTNER; TULLAR, 2018).

No que tange a agenda futura de pesquisa voltada a Gestão da Diversidade e da GERH, Theodorakopoulos e Budhwar (2015) sugerem a importância de se ir além das avaliações sobre as eventuais desvantagens e o efeito da diversidade nos resultados. Na visão dos autores, é importante que seja examinado como essas desvantagens se manifestam nas organizações, além da influência da liderança e dos arranjos institucionais na inclusão e nos resultados. Os autores postulam ainda a importância de considerar em futuras pesquisas como são modeladas as abordagens para a gestão da diversidade e da inclusão nas empresas, ou seja, qual a estratégia que está por traz do planejamento desta temática nas organizações.

Na medida em que as organizações se envolvem em temas relacionados à gestão da diversidade, analisa Mullins (2018), elas expandem a relevância dada aos profissionais de recursos humanos nas organizações. O autor investiga a importância dos profissionais de recursos humanos no conselho administrativo para lidar com estratégias relacionadas a gestão da diversidade, e demonstra que estes profissionais possuem maior habilidade para influenciar a alta gestão para desenvolver um ambiente que valorize a diversidade de maneira eficiente. Os resultados da pesquisa apontam que as organizações que contam com a experiência do RH no conselho possuem uma gestão mais forte da diversidade, com 8 pontos percentuais de probabilidade maiores em ter um gerenciamento nesta temática mais forte em comparação com as empresas que não possuem profissionais com essa especialização.

As pesquisas apresentadas neste tópico relacionam a temática da gestão da diversidade sexual com a GERH nas empresas. Este contexto foi sintetizado pela figura evolutiva abaixo de modo a ilustrar a relação e a evolução dos dois constructos quando são trabalhados de maneira conjunta.

Ilustração 4 – Framework evolutivo da gestão da diversidade e da GERH



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A ilustração 4 tem como objetivo relacionar o papel evolutivo da gestão da diversidade com a GERH nas organizações. Aqui as práticas de RH e da gestão da diversidade produzem resultados efetivos nas empresas quando uma simbiose entre as forças institucionais reguladoras, normativas e cultural-cognitivas é estabelecida. Estas três forças são mecanismos que exploram os motivos pelos quais determinados atores sociais utilizam o seu poder para reforçar e institucionalizar práticas específicas da gestão da diversidade, que agora estão vinculadas as práticas de RH. Este processo terá como consequência resultados nos indivíduos dos grupos na própria organização. Ainda nesta ilustração, métricas de diversidade são estabelecidas e algumas das práticas de RH passam a ser voltadas para a diversidade, de modo que o direcionamento estratégico do RH se oriente por esta nova tipologia, que foi especificamente desenvolvida para trabalhar as questões de diversidade na organização em

questão. As práticas de diversidade também são incorporadas de modo a compor o arcabouço estratégico de uma organização diversa e inclusiva. Todo esse processo, por fim, precisa ser legitimado pelos líderes que tomam as decisões nas organizações.

Tendo em vista que a identificação das práticas de RH e sua relação com os programas da gestão da diversidade se constitui como parte dos objetivos propostos por este trabalho, a construção deste *framework* - que estabelece uma relação direta e necessária entre os dois construtos - se configura como uma construção teórica significativa para o desenvolvimento deste projeto de pesquisa.

## 2.3 GESTÃO DA DIVERSIDADE, VOZ DO COLABORADOR E A GERH

Seguindo a mesma linha de raciocínio dos tópicos anteriores, antes de abordar a relação dos construtos, denota-se importante explicitar a definição de voz por alguns dos principais pesquisadores desta temática, além de apresentar alguns mecanismos de voz que podem ser utilizados tanto pela perspectiva do indivíduo quanto pela perspectiva organizacional.

### 2.3.1 Voz do colaborador

Hirschman (1970, p.30) define voz como “qualquer tentativa de mudar, ao invés de escapar, de um estado desagradável, seja por meio de uma ação formal individual ou coletiva à administração direta responsável, ou por meio de vários tipos de ações e protestos que busquem promover mudanças na gestão”. Essa tentativa de mudança se contrapõe a opção de fugir da situação, conforme citado, e acontece por meio de reivindicações ou questionamentos feitos à liderança da organização, com a intenção de promover ou até forçar alterações na conjuntura presente e conseqüentemente na gestão. Esse processo, ainda segundo o autor, pode acontecer também por meio de protestos, de modo a mobilizar a opinião de mais pessoas que porventura não possuíssem conhecimento da situação. O autor ainda postula que as organizações que estão em mercados competitivos, para que possam aprender com suas falhas e aprimorem o seu desempenho continuamente, dependem da identificação e análise das insatisfações de seus consumidores, expressas por meio da voz, que é um comportamento avaliado como positivo e importante para as organizações.

Uma das mais citadas definições de voz é proposta por Van Dyne e LePine (1998, p. 109), que define o conceito como “fazer sugestões de mudanças inovadoras e recomendar

modificações em procedimentos padronizados, mesmo que isso desagrade a outros”. Tal definição se assemelha ao que foi proposto por Hirschman (1970), uma vez que associa o conceito a questão do constante aprimoramento e da melhoria da situação.

No decorrer dos anos, a voz do colaborador torna-se um conceito complexo, ganhando diversas definições e representando uma literatura fragmentada. Tal característica criou certa ambiguidade sobre o significado e escopo do construto. Morrison (2011), nesse contexto, realiza um levantamento bibliográfico que também legitima a variabilidade de conceitualizações referentes ao tema pela perspectiva organizacional. A pesquisa do autor tem como principal contribuição apresentar três pontos de convergência, que também servirão de base teórica para o presente estudo.

A esse respeito, Morrison (2011) declara:

Em primeiro lugar, voz é um ato de expressão verbal, onde uma mensagem é transmitida de um remetente para um destinatário. Em segundo lugar, voz é definida como comportamento discricionário: indivíduos escolhem se querem ou não se envolver neste comportamento em qualquer momento particular no tempo, e tal escolha é afetada por uma variedade de fatores. Nesse sentido, o colaborador se expressa por uma decisão própria, e não porque é requisitado institucional ou formalmente pela organização para isso. Este ponto é profundo e relevante uma vez que possibilita diferenciar a voz em relação aos demais processos instituídos na organização. Uma terceira convergência entre as definições cerne na noção de voz sendo construtiva em sua intenção. O objetivo, portanto, é trazer melhorias e mudanças positivas, não simplesmente desabafar e reclamar. (p.375)

Os três pontos de convergência identificados pela autora são relevantes aos objetivos propostos por este trabalho uma vez que a voz do colaborador é entendida como um ato de expressão verbal transmitido de um remetente para um destinatário, e um comportamento discricionário e intencional. Tal ato permite que indivíduos e grupos pertencentes às organizações tenham a opção de se posicionar e reivindicar por mudanças que entendam ser importantes. Nesse sentido, pretende-se analisar como a voz interfere nas relações das pessoas LGBT+ no seu espaço de trabalho e se indivíduos desse grupo percebem à questão da sua voz nas relações que estabelecem. Há, também, o intuito de analisar a utilização e importância do conceito como uma ferramenta de gestão da diversidade nas organizações – esta é uma proposição que se busca atender nesta pesquisa. A convergência proposta para o conceito em três principais definições auxilia na relação entre o embasamento teórico e a construção empírica que será desenvolvida.

As três convergências propostas por Morrison (2011) condizem com os objetivos propostos e com a definição de Hirschman (1970) e de Van Dyne e LePine (1998) por elucidarem o papel discricionário, intencional e focado na promoção de mudanças dos ambientes organizacionais. Tais mudanças podem ser ilustradas pelo questionamento à adoção de uma perspectiva de homogeneidade para lidar com as diferenças dos indivíduos nas empresas. Essa homogeneidade promovida em algumas organizações acontece por meio da formalidade, dos rituais e processos nas organizações. (IRIGARAY; FREITAS, 2013). Nesse contexto a voz individual ou de grupo pode questionar e reivindicar ações para que os colaboradores não sejam tratados como se suas diferenças pudessem ser ocultadas.

Outro aspecto relevante relacionado à voz, diz respeito aos problemas pessoais que podem ser trazidos aos indivíduos caso eles se expressem. A autoproteção desempenhada pelos indivíduos, nesse sentido, se torna peça central na decisão de falar ou permanecer em silêncio. Nesse contexto, mesmo que haja uma clara oportunidade de melhoria, o indivíduo pode optar por não falar, com receio de que isso prejudique a sua credibilidade ou danifique a sua imagem. (MORRISON, 2001). Há evidências de que a frequência em que o colaborador se expressa, portanto, que sua voz é utilizada, depende de uma variedade de disposições e atitudes, de modo que no mesmo contexto de trabalho alguns indivíduos podem exibir significativamente mais voz do que outros. (MORRISON, 2001).

Diante desta contextualização teórica proposta nos parágrafos anteriores, se faz necessário apreender uma perspectiva adjacente ao termo: como as pessoas podem ser ouvidas nas organizações? O endereçamento deste questionamento será trabalhado no tópico seguinte deste referencial teórico.

### **2.3.2 Mecanismos de voz**

A questão da voz não se limita exclusivamente a aspectos comportamentais. Ela está também relacionada à uma ampla gama de mecanismos formais e informais de expressão individual e coletiva dos colaboradores, tais como: serviços de ouvidoria, canal para reclamações, sistemas de sugestões, reuniões de gerenciamento de funcionários, serviços de aconselhamento, forças-tarefa não relacionadas à gestão, programas de perguntas e respostas e feedback de pesquisa. (SPENCER, 1986).

Mecanismos de voz são definidos por Donaghey et al. (2011) como oportunidades institucionais que os colaboradores possuem para conseguirem se articular, e estas

oportunidades podem acontecer tanto por iniciativa individual do colaborador quanto por iniciativa institucional das organizações. São, portanto, canais encontrados ou criados pelos colaboradores para poderem se expressar. (DONAGHEY et al., 2011). Dentre estes mecanismos de voz, pode-se citar os de caráter informal, que são identificados como a expressão direta dos colaboradores sem a utilização de nenhum processo estruturado ou, na contemporaneidade, as redes sociais.

Quanto aos mecanismos formais, há políticas e procedimentos vigentes estabelecidos, de modo a registrar e analisar as contribuições manifestadas pelos colaboradores. Exemplificam-se como mecanismos informais as pesquisas de clima organizacional, nas quais os colaboradores têm a oportunidade de expressar suas opiniões acerca de diferentes aspectos da vida organizacional, pontos da organização sem receio de retaliações ou possíveis consequências negativas; os canais de conduta também são outros exemplos de mecanismos de voz em que o colaborador pode evidenciar questões que prejudicam ou influenciam de alguma forma a sua dinâmica de trabalho. (KLAAS et al., 2012). Outro exemplo de mecanismo de voz que será um pouco mais explorado neste referencial, são os grupos formais de afinidade que ficam sob a governança da área responsável pelo programa de diversidade das empresas, em que colaboradores se juntam para levantar insatisfações em comum e ter mais relevância em suas reivindicações.

Há, ainda, um fator que impacta diretamente a vida dos colaboradores e pode influenciar a utilização de mecanismos institucionais de voz: a discriminação no ambiente de trabalho, que é entendida como um tratamento desigual e negativo recebido pelo fato de fazer parte de um grupo específico. (DI MARCO et al., 2016). Experiências discriminatórias no mundo corporativo, ou o medo de sofrê-las, podem influenciar a propensão de colaboradores a utilizarem (ou não) mecanismos institucionais de voz organizacional. Além disso, tais experiências podem afetar o comportamento informal no dia a dia de trabalho, reprimindo sua identidade sexual para evitar potenciais repercussões negativas. (MCFADDEN; CROWLEY-HENRY, 2018).

Isso posto, quais são os riscos das organizações quando inibem ou bloqueiam a expressão de seus funcionários? Em que medida a voz pode ser utilizada como um mecanismo formal de contribuição para os colaboradores LGBTQ+, ou como um ato de expressão verbal desta comunidade, onde é possível transmitir uma mensagem relevante para a organização? Este trabalho tem a expectativa de contribuir com o endereçamento destas questões e o aprofundamento da voz como ferramenta da gestão da diversidade nas organizações.

### 2.3.3 Gestão da Diversidade, Voz dos indivíduos LGBT+ e a GERH

Nos estudos de Bell et al (2011) argumenta-se que a área de recursos humanos possui papel fundamental no fomento de iniciativas e mecanismos que promovam a voz de colaboradores LGBT+. A introdução desses mecanismos permite que colaboradores que nunca foram ouvidos possam efetivamente participar das discussões e da dinâmica da organização. Tais mecanismos podem ser presenciais ou virtuais, anônimos ou abertos. Mecanismos de anonimato são importantes no sentido de respeitar a escolha de colaboradores que preferem não expor sua sexualidade no trabalho. (BELL et al., 2011).

Quadro 1 – Mecanismos de voz

<b>Tipos de Voz</b>	<b>Mecanismos de voz no trabalho para colaboradores LGBT+</b>
Articulação da insatisfação individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fornecer mecanismos de denúncia anônimos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examinar todas as políticas e práticas da organização eliminando vieses de orientação sexual</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar um local seguro para a rede LGBT+</li> </ul>
Expressão de organizações coletivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar conselhos de diversidade inclusivos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabelecer redes LGBT+ intra-organizacionais (virtuais ou reais)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir colaboradores LGBT+ em diversos grupos da organização</li> </ul>
Contribuição para a tomada de decisão gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar um compromisso explícito para que os temas exclusivos da comunidade LGBT+ sejam considerados nos processos de tomada de decisão</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alocar pessoas e recursos financeiros adequados para esforços na equidade de orientação sexual no trabalho</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promover programas de treinamento e desenvolvimento relacionados ao tema LGBT+</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir e monitorar questões relacionadas a orientação sexual dos colaboradores</li> </ul>
Mutualidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possuir representantes LGBT+ em redes internas e externas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar de iniciativas LGBT+ para trazer conhecimento externo para a organização</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar e promover os defensores da equidade de orientação sexual</li> </ul>

Fonte: Bell et al (2011).

No quadro 1, elaborado por Bell et al (2011), apresentam-se os principais tipos de voz que podem ser adotados nas organizações, bem como os seus mecanismos, ou ações para cada tipo. A introdução de mecanismos de voz focados para o público LGBTQ+ possibilita que eventuais questionamentos propostos por estes indivíduos sejam ouvidos mais facilmente pela organização, que pode implementar um ou mais tipos de mecanismos de acordo com o seu momento ou entendimento do que seja mais eficiente de acordo com a sua conjuntura. Os tipos podem ser voltados para a articulação da insatisfação individual dos colaboradores, para a expressão de organizações coletivas, para a contribuição na tomada de decisão gerencial e para a mutualidade. Ainda, para Bell et al (2011), quanto maior o número de mecanismos, melhor será o resultado.

Nesse contexto, a gestão estratégica de pessoas e o corpo executivo devem trabalhar para combater comportamentos discriminatórios em qualquer nível hierárquico, buscando dirimir crenças estereotipadas a grupos vulneráveis, como indivíduos da comunidade LGBTQ+, e educando as pessoas sobre comportamentos que transmitem discriminação implícita. Ambientes discriminatórios prejudicam a organização, mesmo as pessoas que não sofrem com esse tratamento negativo diretamente. Quando um colaborador percebe que há discriminação na organização em que está, sua saúde é prejudicada. Todos, portanto, são afetados e acabam sendo vítimas deste ambiente, não apenas as pessoas que pertencem a grupos de maior vulnerabilidade. (DI MARCO et al., 2016).

A relevância, ou o peso da voz organizacional dos indivíduos ou dos grupos, segundo Bell et al (2011), pode sofrer variações de acordo com o histórico e o legado enfrentado por cada um deles. Segundo estes mesmos autores, no espectro da comunidade LGBTQ+ esse processo é dificultado pela conjuntura dos ambientes corporativos que, em sua maioria, contribuem para que muitos colaboradores desse grupo fiquem em silêncio, principalmente no que se refere à sua orientação sexual ou identidade de gênero, vivendo com medo de sofrer discriminação e preconceito. Além disso, a falta de equivalência dos benefícios entre colaboradores heterossexuais e os demais são algumas das preocupações exclusivas da comunidade LGBTQ+, que prefere, em grande parte dos casos, não ter voz nenhuma para não levantar alarde ou retaliação. Para esses colaboradores, ter a opção de expor (ou não) sua sexualidade no trabalho como uma decisão pessoal e não pela influência do ambiente, ter os mesmos direitos, benefícios e privilégios que todos os colaboradores das organizações são aspectos fundamentais de voz, gerando um sentimento de pertencimento organizacional. (BELL et al., 2011).

Bowen e Blackmon (2003) argumentam que o medo do isolamento é poderoso para colaboradores LGBT+, de modo que este público acabe não utilizando sua voz até perceber apoio no seu ambiente de trabalho. Por isso, caso entendam que haverá resistência na expressão de sua voz, é possível que não a utilizem ou tragam respostas falaciosas. A predisposição para que um indivíduo queira expressar seu ponto de vista sofre influência de suas próprias opiniões pessoais, mas também do ambiente em que está inserido.

Há nas organizações, segundo Mcfadden e Crowley-Henry (2018), mecanismos que podem dar impulso a voz de seus colaboradores de modo a inibir este isolamento: os grupos de afinidades, ou rede de colaboradores é um exemplo, em que colaboradores se juntam institucionalmente pela promoção de direitos LGBT+ de modo que minorias possam participar e influenciar decisões nas organizações. Porém, alguns colaboradores (LGBT+ ou não) optam por não fazer parte deste grupo, e os motivos desses ainda não foram amplamente investigados. Os autores identificam que a institucionalização de uma rede oficial de colaboradores estabelecidos dentro das organizações (grupos de afinidade) contribui com a comunidade LGBT+ fornecendo uma voz legítima ao grupo.

Em muitas situações, a eficácia na utilização de mecanismos de voz nas organizações pode variar, podendo não funcionar se houver desconfiança em qualquer etapa do processo. Os colaboradores LGBT+, normalmente, já optam pelo silêncio diário em sua dinâmica de trabalho para se protegerem de repercussões negativas, ou por desconfiança em se posicionar nos meios de comunicação tradicionais. Se os colaboradores se sentirem inseguros e com receio de recriminação na utilização dos mecanismos de voz, a eficácia cai e a insatisfação dos funcionários permanece. (MCFADDEN; CROWLEY-HENRY, 2018).

Uma alternativa plausível para indivíduos LGBT+ que não se sentem confortáveis em utilizar sua voz individual por algum receio a sua reputação, é usar uma voz de grupo. Dessa maneira, os indivíduos e suas reputações ficam protegidos e anônimos. Este é um dos potenciais da criação de redes de conexão LGBT+ como um mecanismo de voz. Os colaboradores podem sentir que os problemas que enfrentam no dia a dia acontecem especificamente com eles, e, portanto, decidem não expressar sua preocupação. Quando as pessoas participam de uma comunidade LGBT+, é maior a propensão de que elas tratem dificuldades em comum e os posicionamentos individuais têm mais chance de se manifestarem, de saírem do silêncio. (MCFADDEN; CROWLEY-HENRY, 2018).

Por outro lado, a utilização das redes LGBT+ não deve ser encarada como o único mecanismo de voz viável para todos os colaboradores que pertencem a esse grupo. Alguns, inclusive, não desejam expressar suas preocupações relacionadas às questões LGBT+, e

preferem manter um nível de separação entre a sua sexualidade e a sua identidade no local de trabalho. (FELIX et al., 2018). Bowen e Blackmon (2003) argumentam que sempre haverá colaboradores LGBTQ+ que manterão sua sexualidade “invisível” e outros que sempre manterão “visível”, porém, a maioria deles analisará o clima que se prevalece na organização antes de cogitar falar sobre assuntos relacionados a sua identidade pessoal. Em condições de menor abertura, a probabilidade em optar por não divulgar sua sexualidade é maior.

Ambientes favoráveis a opiniões diversas permitem que LGBTQ+ tenham mais liberdade para divulgar, caso queiram, sua sexualidade como uma questão natural da sua identidade, independentemente de algum colaborador perceber essa situação como positiva ou negativa. (BOWEN; BLACKMON, 2003). Nesse contexto, é importante que as organizações considerem estabelecer diferentes tipos de mecanismos de voz para contemplar colaboradores que optam por não se filiar a uma rede na organização e desejam manter sua sexualidade privada. (MCFADDEN; CROWLEY-HENRY, 2018). Há, contudo, estudos evidenciando que a escolha do colaborador LGBTQ+ pelo silenciamento de sua sexualidade no ambiente de trabalho inicialmente o protege do “custo” da exposição, mas não o isenta de efeitos colaterais, como a depressão por exemplo. (FELIX et al., 2018).

Há, ainda, desafios de exposição aos diferentes grupos integrantes à comunidade LGBTQ+. A invisibilidade dos indivíduos transgêneros - indivíduos cuja “expressão e/ou identidade de gênero difere do esperado socialmente a partir do seu corpo, rompendo com a lógica heteronormativa.” (BAGGIO, 2017, p. 360) - é ainda maior dentro do espectro LGBTQ+. De acordo com Beauregard et al, (2018, p. 859), cerca de apenas 7% (18 de 263 artigos) da literatura acadêmica relacionada à comunidade LGBTQ+ nas organizações incluiu explicitamente indivíduos transgêneros na amostra, junto a colaboradores gays, lésbicas e bissexuais. Os autores postulam que como um grupo, as vozes LGBTQ+ tendem a ser dominadas por colaboradores gays e lésbicas, fazendo com que as organizações interpretem o silêncio como uma constatação de que colaboradores transgêneros não têm nada para dizer, e que mudanças nas organizações específicas para esse público não são necessárias.

Mcfadden e Crowley-Henry (2018) corroboram a visão de Felix et al. (2018) e também consideram necessária uma abordagem abrangente na promoção de voz organizacional para redes, reconhecendo que nem todos os colaboradores LGBTQ+ serão participantes. Essa realidade provoca a implementação de uma gama de mecanismos de voz para incluir o maior número de colaboradores, que diferem na maneira em que lidam com a sua identidade no ambiente de trabalho. Oportunidades anônimas para expressar opiniões, desconfortos ou

situações indesejáveis, por exemplo, podem ser um dos mecanismos para indivíduos que não desejam expressar publicamente seu ponto de vista por desconfiança ou medo.

Da mesma maneira, a rede LGBT+ pode ser usada como uma alternativa para colaboradores que sentem desconfiança de sua liderança, ou não queiram expor sua opinião de uma maneira individualizada. A rede pode reunir as vozes de seus membros e comunicar oficialmente às autoridades competentes; mantendo os membros individuais anônimos. Para maximizar a eficácia do mecanismo, no entanto, é necessário que a rede LGBT+ anuncie seus mecanismos de voz não apenas a seus membros, mas para todos os colaboradores, de modo a propiciar oportunidade de voz aos LGBT+ da organização que não estejam participando do grupo e possam expressar suas questões. (MCFADDEN; CROWLEY-HENRY, 2018).

Felix et al. (2018), por sua vez, apresentam uma perspectiva incremental em relação aos estudos de voz organizacional para a comunidade LGBT+. O foco da pesquisa consiste em trazer a perspectiva do indivíduo na construção de um ambiente de maior voz organizacional para colaboradores LGBT+. Os autores propõem evidenciar a influência das atitudes dos colaboradores nos ambientes corporativos, de modo que a perspectiva do indivíduo é considerada como parte fundamental do processo, não sendo apenas um receptor passivo às condições indesejáveis do ambiente. Os autores consideram o modo como os indivíduos reagem a esses ambientes hostis, e ainda apontam que a voz não se trata apenas de uma decisão individual, mas ocorre em maior ou em menor medida de acordo com o contexto.

A inclusão do papel do indivíduo na potencialização de ambientes mais propícios a liberdade de expressão contribui para o fomento do estudo de voz organizacional. De maneira prática, Felix et al (2018) apresentam táticas que podem ajudar os colaboradores a entenderem como suas ações influenciam a criação de um cenário mais ou menos favorável à expressão de suas vozes.

Quadro 2 – Táticas de limites e estruturantes

<b>Nome</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplos práticos</b>
Negociar expectativas	Discutir antecipadamente o que é uma violação de limite	"Eu quero ser livre para dizer o que quero dizer e ficar em silêncio quando é isso que eu desejo. É minha decisão. Quando eu começo em um novo trabalho, prefiro deixar a situação clara logo nos primeiros dias com alguns dos meus colegas de trabalho, explicando a eles o que eu espero deles. E eles não

		veem isso como uma atitude agressiva, eles me agradecem por isso, porque agora sabem o que eu espero.”
Rediscutir expectativas	Ter conversas para esclarecer qualquer mal-entendido do acordo em relação aos limites negociados	“Esse cara fez uma piada quando eu expressei minha opinião em um encontro. Quando a reunião terminou, perguntei a ele o que aconteceu, e ele imediatamente reconheceu seu erro.”

Fonte: Felix et al (2018).

Quadro 3 – Táticas de limite no nível micro

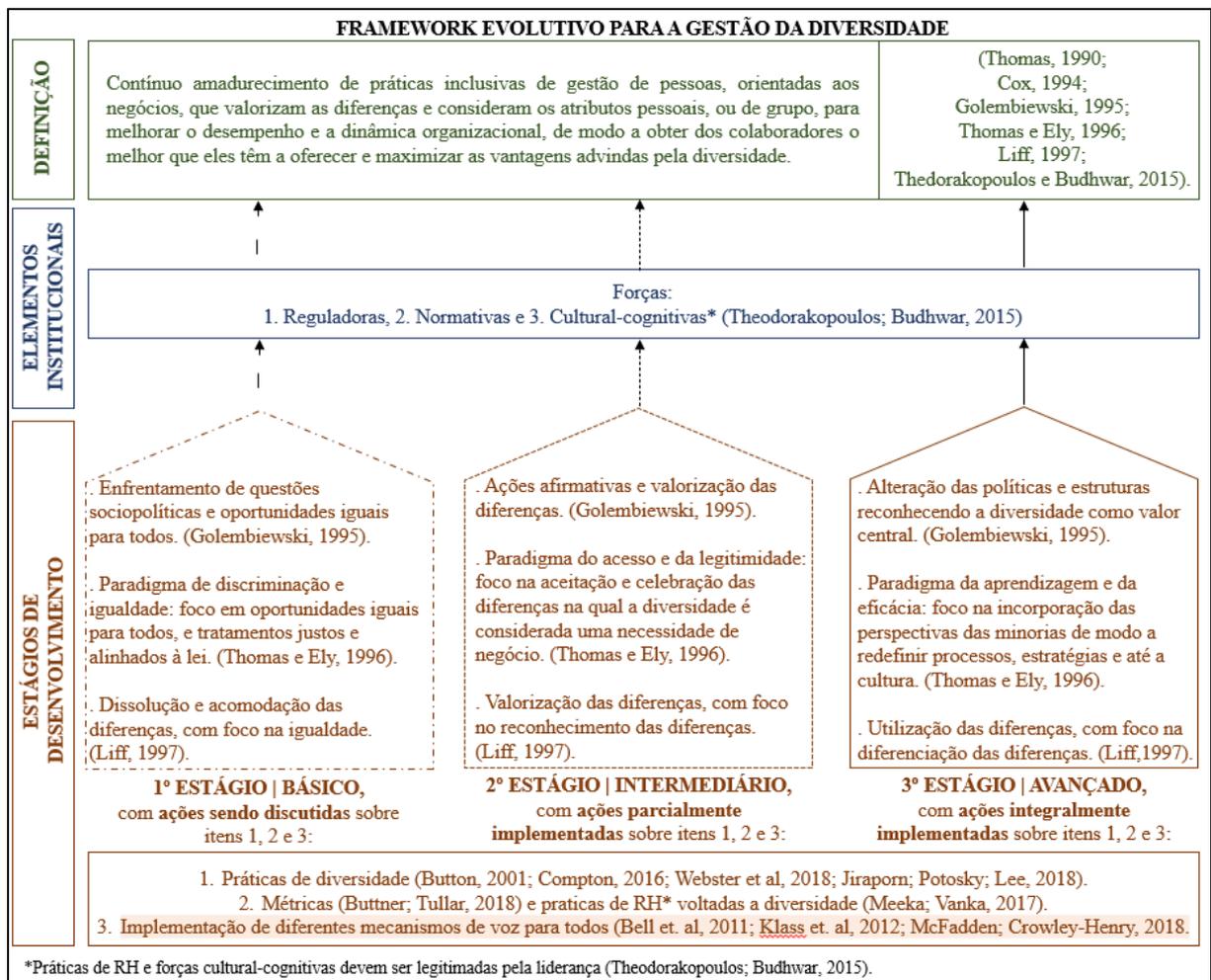
<b>Nome</b>	<b>Descrição</b>	<b>Exemplos práticos</b>
Usar outras pessoas	Contar com as ações de outras pessoas para comunicar preferências de limites	“Quando vejo que não tenho espaço para dizer o que penso, peço a outras pessoas para pedir mais tolerância. Mas me lembro de uma situação quando o oposto aconteceu: Eles me queriam para dizer algo em uma campanha de marketing para gays. Eu não estava me sentindo bem com isso. Pedi a um amigo para dizer-lhes que o fato de eu ser gay não significava que eu gostaria de fazer parte disso.”
Utilizar redes sociais online	Estabelecer diferentes limites entre público e privado para pessoas diferentes nas redes sociais	“Uso minha página no Facebook para enviar sinais aos meus colegas sobre o que eu penso. Em tais situações, não estou cara a cara com eles, por isso é mais fácil para mim, por exemplo, falar sobre discriminação. No entanto, não quero expressar essas opiniões para algumas pessoas específicas, e eu os bloqueio no Facebook. Dessa forma eu decido quem vai ver o que estou dizendo.”
Utilizar objetos físicos	Utilizar ou evidenciar artefatos físicos que indicam preferências de limites	“Em algumas empresas para as quais trabalhei, queria a liberdade de dizer o que penso, então mostrei muita informação pessoal na minha mesa, incluindo uma foto minha e do meu companheiro. Mas na última empresa em que trabalhei, sabia que isso me traria problemas. Então eu decidi manter minha mesa limpa, sem informação pessoal”.
Usar humor para evitar problemas	Usar o humor como estratégia para negar os problemas e dispersar a situação	“Eu finjo que não entendo as piadas de outras pessoas, comentários que não estão alinhados com minhas preferências. Se eu não quero ter voz para mostrar que sou gay (...), tiro sarro da situação e finjo que não entendi. O mesmo acontece quando quero dizer alguma coisa e algum tipo de censura está no ar. Eu uso o humor para deturpar os limites”
Usar humor consigo mesmo	Usar o humor consigo mesmo para impedir a	“Algumas semanas atrás, eu queria dizer algo sobre a contratação de um novo funcionário. O candidato que ia sugerir ser contratado é um homem muito bonito. Antes de eu dizer o que eu

	discriminação, agradando outros na posição de objeto da brincadeira	quis dizer, eu brinquei com o fato de que ele é bonito. Eu não fiz isso de uma forma natural...fiz porque eu não queria que os outros fizessem isso comigo.”
--	---	--

Fonte: Felix et al (2018).

As táticas de limites estruturantes podem ser adotadas quando há intenção de contribuir para uma mudança coletiva, profunda e de longo prazo nas condições de expressão da voz. Porém, o risco para adotá-las é maior. Alternativamente, podem ser utilizadas as táticas de limite no nível micro, caso queiram promover harmonia nos relacionamentos sem confrontar a estrutura do silêncio. Essa opção, no entanto, não funciona como um meio para criar um clima de voz, mas pode trazer benefícios individuais para questões imediatas. (FELIX et al., 2018). A ilustração abaixo sintetiza a relação dos construtos trabalhados conjuntamente:

Ilustração 5 – Framework evolutivo da gestão da diversidade, GERH e voz



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

A ilustração 5 tem como objetivo relacionar o referencial teórico abordado neste trabalho pelos três construtos: a gestão da diversidade; a GERH e a voz do colaborador no âmbito das organizações. Entende-se que a análise conjunta dos três, vinculados aos indivíduos LGBTQ+, compõem uma lacuna teórica no entendimento deste fenômeno social nas organizações por não haver uma abordagem que estabeleça essa conexão direta. A sintetização da Ilustração, busca atender a análise objeto dessa pesquisa, que se postula como um avanço teórico e empírico uma vez que se pretende avaliar em que medida os mecanismos de voz podem interferir na relação entre os atores envolvidos nas questões relacionadas às práticas de gestão da diversidade nas organizações. Também será avaliado se tais práticas estão condicionadas a GERH. Esta avaliação empírica é uma das premissas defendidas por este referencial exemplificadas pela ilustração 5.

O *framework*, portanto, se conecta ao objetivo desta pesquisa, visto que a questão da implementação de diferentes mecanismos de voz para todos – destacado em laranja claro nos estágios de desenvolvimento, na ilustração 5 - se configura como um componente integrante adicional e necessário da gestão evolutiva da diversidade e da GERH. Nesse sentido, a temática da voz é representada como uma etapa no processo. À luz deste referencial, a proposta é que se possa investigar a relevância da temática da voz como uma ferramenta institucional da gestão da diversidade, tanto pela perspectiva do indivíduo quanto pela perspectiva da organização.

O trabalho pretende contribuir com o aprofundamento da voz como ferramenta da gestão da diversidade nas organizações, tendo em vista que os questionamentos citados anteriormente sugerem riscos enfrentados tanto pelas empresas quanto pelos indivíduos na dinâmica social deste processo. O trabalho, ainda, almeja contribuir com a lacuna teórico-empírica, de modo a avaliar em que medida os colaboradores se relacionam, e por consequência como se sentem com a implementação de modelos de gestão da diversidade propostos nas organizações.

De modo a consolidar as práticas de RH voltadas a diversidade, as práticas de diversidade e os mecanismos de voz citados ao longo deste referencial, os quadros abaixo são construídos para auxiliar a conexão deste referencial com o questionário para as entrevistas semiestruturadas:

Quadro 4 – Práticas de diversidade

<b>Prática</b>	<b>Autor</b>
Declaração por escrito que ateste intolerância a ações discriminatórias em relação a diversidade sexual.	Button, 2001
Políticas formais de reconhecimento à diversidade sexual.	Compton, 2016; Jiraporn, Potosky e Lee, 2019
Apoio explícito aos indivíduos LGBTQ+ de líderes e aliados não LGBTQ+ para promoção da inclusão.	Webster et al, 2018
Métricas de diversidade LGBTQ+ vinculadas ao desempenho dos executivos.	Webster et al, 2018
Aumento dos esforços organizacionais na atração de colaboradores pertencentes a grupos minorizados.	Webster et al, 2018
Aumento do número de parcerias com fornecedores declaradamente adeptos a questão LGBTQ+.	Webster et al, 2018
Inclusão de benefícios médicos inclusivos para indivíduos transgêneros.	Webster et al, 2018
Promoção de compromissos públicos com esse público.	Webster et al, 2018
Apoio filantrópico a grupos socialmente vulneráveis vinculados à essa temática.	Webster et al, 2018

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Quadro 5 – Práticas de RH voltadas para diversidade

<b>Prática</b>	<b>Autor</b>
Métricas de diversidade com painel de controle analítico para avaliar a representatividade demográfica em todos os recortes de diversidade possíveis.	Buttner; Tullar, 2018
Atração e Seleção focado em recrutar pessoas com perfil diverso.	Meeke ; Vanka, 2017
Foco na retenção de pessoas de grupos minorizados na organização .	Meeke ; Vanka, 2017
Práticas de remuneração e avaliação de desempenho desenhadas à luz da diversidade.	Meeke ; Vanka, 2017
Práticas de treinamentos para a diversidade.	Meeke ; Vanka, 2017

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Quadro 6 – Mecanismos institucionais de voz

<b>Mecanismo</b>	<b>Autor</b>
Fornecer mecanismos/canais de denúncia anônimos.	Bell et al, 2011; Klaas et al., 2012
Examinar todas as políticas e práticas da organização eliminando vieses de orientação sexual.	Bell et al, 2011
Proporcionar um local seguro para a rede LGBT+.	Bell et al, 2011
Criar conselhos de diversidade inclusivos.	Bell et al, 2011
Estabelecer redes LGBT+ intraorganizacionais (virtuais ou reais).	Bell et al, 2011
Incluir colaboradores LGBT+ em diversos grupos da organização.	Bell et al, 2011
Realizar um compromisso explícito para que os temas exclusivos da comunidade LGBT+ sejam considerados nos processos de tomada de decisão.	Bell et al, 2011
Alocar pessoas e recursos financeiros adequados para esforços na equidade de orientação sexual no trabalho.	Bell et al, 2011
Promover programas de treinamento e desenvolvimento relacionados ao tema LGBT+.	Bell et al, 2011
Incluir e monitorar questões relacionadas a orientação sexual dos colaboradores.	Bell et al, 2011
Possuir representantes LGBT+ em redes externas.	Bell et al, 2011
Participar de iniciativas LGBT+ para trazer conhecimento externo para a organização.	Bell et al, 2011
Identificar e promover os defensores da equidade de orientação sexual.	Bell et al, 2011
Pesquisas de clima organizacional.	Klaas et al., 2012
Grupos formais de afinidade ou rede de colaboradores.	Mcfadden e Crowley-Henry, 2018

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo aborda a metodologia utilizada para a execução da pesquisa de campo, assim como as etapas que envolveram todo o processo.

#### 3.1 ABORDAGEM E CONTEXTUALIZAÇÃO

O método adotado para a execução deste trabalho é de cunho qualitativo, por ser a melhor maneira para alcançar os objetivos (geral e específicos) propostos por esta pesquisa. Segundo Merriam (2009), a pesquisa qualitativa é um conceito guarda-chuva, baseado na compreensão dos agentes: daquilo que os levou a agir como agiram. É um método que ajuda na compreensão e explicação do fenômeno social com o menor afastamento do ambiente natural. Devido às características dessa pesquisa, ao conhecer os significados de experiências de voz a partir do ponto de vista dos colaboradores LGBTQ+, o método qualitativo se apresenta como o mais adequado para sua execução.

A utilização do método supracitado é justificada, também, pela orientação fenomenológica interpretativa da pesquisa. Tal método está categorizado como de abordagem qualitativa, com o levantamento de dados primários. Este levantamento de dados é operacionalizado por meio de entrevistas semiestruturadas em profundidade. As técnicas de análise foram realizadas por meio da análise de conteúdo e a unidade de análise multinível, com foco: (1) sobre práticas de gestão de diversidade e práticas de gestão de RH e (2) sobre a percepção do exercício da voz, como uma variável de nível individual.

Na pesquisa qualitativa “as interpretações são construídas” (DENZIN; LINCOLN, 2005, p.26), ao contrário da pesquisa quantitativa, em que os dados disponíveis são coletados. Deseja-se ir do dado bruto ao dado elaborado, via interpretação, análise e síntese, assim como, a partir desse dado elaborado, mediante constatação ou curiosidade, poder retornar ao dado bruto. (FREITAS, 2000).

No que se refere a metodologia qualitativa, a amostra, se dará pela prática da “bola de neve”. Segundo Biernarcki e Waldorf (1981), a prática pode ser utilizada quando a pergunta de pesquisa estiver relacionada a questões consideradas “um problema” para as pessoas entrevistadas, de modo que elas possam se sentir desconfortáveis e desejar não se vincular as questões discutidas. Ainda segundo os mesmos autores, a prática é interessante para pesquisas não probabilísticas que utilizam cadeias de referência, que tratem particularmente de temas

sensíveis que se relacionem a questões pessoais e, portanto, requeiram um conhecimento adicional, muitas vezes pessoal, para localizar as pessoas adequadas para o estudo. A prática da “bola de neve”, nesse contexto, facilita a execução deste trabalho porque são abordadas questões muitas vezes consideradas um tabu<sup>2</sup> para esses indivíduos.

Além disso, facilita a possibilidade de encontrar indivíduos LGBTQ+ que estejam trabalhando em organizações de grande porte e que, porventura, não falam abertamente sobre sua sexualidade. Por meio da rede de indicações possibilitadas pelo método, é facilitada a possibilidade de identificação de indivíduos essenciais para a qualidade deste trabalho que não seriam identificados sem a utilização desta rede.

Inicialmente, o pesquisador deve especificar quais são as características que os membros da amostra devem possuir. Após essa especificação, deverá ser identificado um grupo de pessoas congruentes a estas especificações. A proposta da pesquisa deve ser apresentada e realizada com este grupo de pessoas – denominados sementes – e após o registro dos dados apresentados por eles, deverá ser solicitado para que estes participantes indiquem outras pessoas que apresentem estas características definidas anteriormente (COSTA, 2018). É importante sinalizar ao grupo semente a importância da indicação das pessoas, uma vez que se trata de uma pesquisa de caráter pessoal, de temática sensível, pouco estudada e focada para um grupo específico (indivíduos LGBTQ+). Esta explicação ressaltará a relevância da contribuição das indicações e do método bola de neve.

A prática demonstrada apresenta significativa aderência para a realização da pesquisa, por ser um processo de coleta de informações que procura tirar proveito das redes sociais dos entrevistados, fornecendo maior qualidade na busca e na seleção dos membros da amostra, para tratar problemas de pesquisa sensíveis e de cunho pessoal.

Frente às características previamente delimitadas que os membros da amostra devem possuir, os itens abaixo são imprescindíveis para a seleção dos membros:

- Ser LGBTQ+;
- Trabalhar no setor privado;
- Atuar em organizações com mais de 500 colaboradores;
- Ter pelo menos 12 meses de tempo de casa na empresa.

---

<sup>2</sup> Tabu é um conceito utilizado na filosofia, antropologia e sociologia e que está relacionado com a proibição, censura, perigo e impureza de determinadas atividades sociais.

O desenvolvimento da pesquisa é composto por três etapas complementares: (I) elaboração do roteiro de perguntas para realização das entrevistas - documento disponível no apêndice deste trabalho; (II) entrevistas individuais semiestruturadas com indivíduos LGBTQ+; e (III) análise das informações coletadas.

### 3.2 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Frente as técnicas para a análise de dados pertinentes a execução dessa pesquisa qualitativa, temos:

- Observação: “É o exame minucioso ou a mirada atenta sobre um fenômeno no seu todo ou em algumas de suas partes; é a captação precisa do objeto examinado”. (RICHARDSON, 1999, p. 259).
- Análise de conteúdo: Pode ser por avaliação, categorial, por expressão ou enumeração. O tipo categorial, mais utilizado, divide o conteúdo em “classes e rubricas” ou simplesmente em categorias e é dividido nas fases de pré análise, exploração das informações e tratamento e interpretação dos resultados encontrados (BARDIN, 2011), que reúnem elementos semelhantes e temas comuns que emergiram da fala dos entrevistados.

Normalmente, quando se finaliza uma questão e se estrutura um questionário, apenas uma pequena e fechada escolha é oferecida para que os respondentes tragam a sua opinião sobre determinado assunto. Muitas vezes é útil não fechar as questões e introduzir questões abertas para captar dados espontâneos e menos previsíveis. (FREITAS, 2000).

Dedicação, paciência e curiosidade são características relevantes ao pesquisador que utiliza a abordagem qualitativa. A evolução da análise de dados tipo texto, ou análise de conteúdo, oferece soluções combinando métodos de análise de dados, análise sintática, navegação lexical e a leitura assistida por computador. Vale o destaque de que a análise de dados tipo texto não muda em nada o significado destes dados. Mesmo que haja uma redução no ruído contido nesses dados, a apressada chegada a conclusões conduz os pesquisadores a uma leitura interpretativa. A interpretação é perigosa por parecer ser rápida e falaciosamente objetiva. (FREITAS, 2000).

Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo é caracterizada como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos de descrição de conteúdo das mensagens objetivos e sistemáticos, visando inferir conhecimentos das condições de produção

e de recepção dessas mensagens. É uma técnica aplicada em discursos diversificados, de modo que o pesquisador vai descobrindo vestígios que são manifestados por estes dados e fenômenos. O pesquisador, nesse contexto, tira partido do tratamento das mensagens que manipula para inferir (deduzir de maneira lógica) conhecimentos sobre o seu meio ou sobre o emissor da mensagem. Tal como a profissão de um detetive, as evidências são trazidas à luz por meio de procedimentos metodológicos com as etapas de descrição, de interpretação e inferência.

Ainda segundo Bardin (2011), é apontado a título de exemplificação que o processo dedutivo ou inferencial a partir de índices é comum para a ciência: da mesma maneira que o médico faz deduções sobre a saúde dos pacientes graças aos sintomas, o grafólogo infere dados da personalidade do cliente a partir de índices que se manifestam ou em associação significativa com outros índices. O analista de conteúdo, nessa linha de raciocínio, deve compreender o sentido da comunicação e estar atento a outras significações e outras mensagens entrevistas por meio ou ao lado da mensagem primeira, um sentido que figura o segundo plano.

O método, segundo a autora, é organizado em três etapas: a etapa inicial de pré análise, a segunda etapa de exploração do material e terceira etapa de tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Na etapa de pré análise houve a organização dos documentos utilizados – a transcrição de todas as entrevistas, além da formulação de algumas hipóteses e a elaboração de índices que orientariam interpretação final. O conteúdo das entrevistas foi organizado, codificado e categorizado por meio do *software* NVivo<sup>3</sup>. As categorias serão especificadas ao longo do próximo capítulo deste trabalho, que apresenta e analisa os principais resultados encontrados por meio da pesquisa de campo.

Houve, também, uma leitura geral “flutuante”, também proposto por Bardin (2011), para tomar contato com o texto e obter as primeiras impressões frente aos materiais.

Em relação às hipóteses da etapa de pré análise, Bardin (2011) as denomina como suposições que são propostas de verificação, recorrendo aos procedimentos de análise. Dentre as hipóteses formuladas nesta etapa de pré análise, foram estabelecidas algumas suposições considerando os objetivos propostos por essa pesquisa: 1. Será que a voz foi considerada e/ou incorporada nos programas de diversidade e nas práticas de RH? 2. Será que os indivíduos LGBTQ+ percebem a questão da voz nas suas relações? 3. Será que os programas de diversidade

---

<sup>3</sup> O NVivo é um software desenvolvido pela QSR International com o objetivo de auxiliar a organização de dados de pesquisas qualitativas. O software não substitui o trabalho de análise do pesquisador.

potencializam a voz e as relações dos indivíduos LGBT+? 4. Será que as práticas de Recursos Humanos recebem interferência dos programas de diversidade? 5. Será que os diferentes estágios evolutivos da gestão da diversidade influenciam o exercício da voz dos indivíduos LGBT+?

As hipóteses na etapa de pré análise auxiliaram a construção de alguns índices -ou codificações iniciais - para tratar o texto bruto das entrevistas por meio do *software* Nvivo. Estas codificações possibilitam o recorte, enumeração e agregação dos dados brutos do texto para uma descrição de suas características. (Bardin, 2011).

As codificações foram determinadas por unidades de registro de ordem temática, ou seja, uma afirmação acerca de um assunto que geralmente é utilizado para pesquisar opiniões, crenças, atitudes, valores, entre outros pontos para descobrir os núcleos de sentido que compõe a comunicação e cuja presença ou frequência de aparição podem significar algo para os objetivos desta pesquisa. Entrevistas semiestruturadas são frequentemente analisadas tendo essa temática por base (Bardin, 2011). Em consonância ao método proposto pela autora, as 20 entrevistas de caráter semiestruturado foram obtidas por intermédio de técnicas idênticas e por indivíduos LGBT+ que atendiam todos os critérios estabelecidos no tópico 3.1 deste trabalho.

Frente às unidades de contexto, algumas codificações receberam uma subdivisão com menções de cunho positivo e negativo ao índice tratado, de modo que se separou o significado dessa unidade de registro temática de acordo com o contexto em que ele foi pontuado pelo entrevistado.

As cinco categorias finais, descritas e analisadas no próximo capítulo metodológico, foram reunidas por elementos comuns das unidades de registro anteriormente mapeadas. O critério para as categorias foi estabelecido pela ordem semântica, com categorias temáticas. A classificação considerou a investigação do que as codificações possuíam em comum umas com as outras. Geralmente, segundo Bardin (2011), as categorias terminais provêm do reagrupamento progressivo de categorias com uma generalidade mais fraca. Para a delimitação das categorias finais, foram consideradas as qualidades propostas pela autora de exclusão mútua; homogeneidade; pertinência ao quadro teórico da pesquisa; objetividade e produtividade.

### 3.3 INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Entrevista é um termo construído por duas palavras: “Vista refere-se ao ato de ver, ter preocupação de algo. Entre indica a relação de lugar ou estado no espaço que separa duas pessoas”. A entrevista refere-se ao processo de perceber, que é realizado entre duas pessoas. (RICHARDSON, 1999, p. 207-208).

São, ainda, procedimentos de coleta de dados extensamente utilizados em pesquisas relacionadas às ciências humanas. Em alguns casos, está designada como um instrumento de pesquisa; em outros, como método ou como uma técnica. (Nogueira, 1968). Neste trabalho, a abordagem fenomenológica é fundamentada (Seidman, 1988), uma vez que é investigado o fenômeno organizacional da utilização da voz, ou de mecanismos de voz dos colaboradores LGBTQ+ no contexto organizacional, de modo a utilizar entrevistas semiestruturadas, que são indicadas para o estudo de fenômenos com populações específicas: indivíduos LGBTQ+ nas organizações de grande porte. Ainda, foram necessários cuidados relacionados ao roteiro das entrevistas, que deve ser planejado com cautela. (MANZINI, 2004). O objetivo das entrevistas permeará avaliar, principalmente, se a temática da voz é incorporada nos programas da gestão da diversidade e nas práticas de RH na perspectiva do indivíduo LGBTQ+.

Desse modo, as informações coletadas por meio das entrevistas foram tabuladas, analisadas e comparadas entre as respostas de todos os indivíduos entrevistados, a fim de aferir resultados que respondam os objetivos propostos neste trabalho.

O fenômeno estudado é exemplificado pelo objetivo geral deste trabalho: analisar como a questão da voz é incorporada nos programas de gestão da diversidade e nas práticas de GERH e ela relacionadas na perspectiva dos indivíduos LGBTQ+. O conceito de voz como ferramenta institucional da diversidade se apresenta como um fenômeno atual e pouco estudado quando relacionado a uma ferramenta da gestão da diversidade e da GERH. As unidades de análise da pesquisa serão os indivíduos LGBTQ+ que nela trabalham a partir do exercício de suas vozes.

Para o presente estudo considerou-se mais adequado a utilização de entrevistas baseadas em roteiro. Para Yin (2005) é necessário habilidades prévias do pesquisador para a realização das entrevistas, mediante os quais:

- Deve ser capaz de fazer boas perguntas e interpretar as respostas;
- Deve ser um bom ouvinte e não pode se deixar enganar por suas próprias ideologias e/ou preconceitos;

- Deve ser uma pessoa flexível e que se adapta com facilidade, de modo que as situações atuais possam ser vistas como oportunidades, não ameaças;
- Deve ter noção clara das questões que estão sendo estudadas. Essa noção tem como foco os eventos e as informações que são relevantes;
- Deve ser imparcial em relação a noções preconcebidas, mesmo aquelas que se originam de uma teoria.

As entrevistas foram gravadas e transcritas. Os indivíduos LGBT+ entrevistados optaram por participar do estudo cientes de que suas identidades pessoais seriam preservadas.

Com o intuito de auxiliar a construção de perguntas mais eficientes e que atendam aos objetivos propostos, entendeu-se como necessário trazer as definições constitutivas e operacionais dos principais constructos explicitados nessa pesquisa, de modo que sejam tomados como base para a elaboração das perguntas do roteiro de entrevistas.

Quadro 7 – Definições dos principais constructos

<b>Constructo</b>	<b>Definição constitutiva</b>	<b>Definição operacional</b>
Gestão da Diversidade	Contínuo amadurecimento de práticas inclusivas de gestão de pessoas, orientada aos negócios, que valorizam as diferenças e consideram os atributos pessoais, ou de grupo, para melhorar o desempenho e a dinâmica organizacional, de modo a obter dos colaboradores o melhor que eles têm a oferecer e maximizar as vantagens advindas pela diversidade. (Thomas, 1990; Cox, 1994; Golembiewski, 1995; Thomas e Ely, 1996; Liff, 1997; Theodorakopoulos e Budhwar, 2015).	Implementação de práticas de diversidade, que podem atingir diferentes níveis: - Básico: discussões sobre práticas para o enfrentamento de questões sociopolíticas, com oportunidades iguais para todos e foco na igualdade. Intermediário: práticas parcialmente implementadas que valorizam e celebram as diferenças. A diversidade, aqui, já é considerada uma necessidade de negócio e há o foco no reconhecimento das diferenças. Avançado: práticas integralmente implementadas, que alteram a estrutura e a dinâmica organizacional e reconhecem a diversidade como valor central, com foco na diferenciação das diferenças.
Voz	Ação individual ou coletiva que busca promover mudanças em um ambiente desconfortável ou censurável. (Hirschman, 1970). É um ato de expressão verbal, onde uma mensagem é transmitida de um remetente para um destinatário. É, também,	Percepção de que pode se expressar de modo a promover mudanças em um ambiente, saindo de um estágio X e chegando em um estágio Y.

	um comportamento discricionário: indivíduos escolhem se querem ou não se envolver neste comportamento em qualquer momento particular no tempo, e tal escolha é afetada por uma variedade de fatores. Por fim, é construtiva em sua intenção. (Morrison, 2011).	
Gestão Estratégica de Recursos Humanos	Alinhamento dinâmico entre a estratégia do negócio (planejamento) e os modelos de gestão (estratégia, políticas, práticas, papéis). (Schuler, 1992).	Implementação de práticas de RH que direcionam o melhor ajuste para o contexto que estão inseridos e examinam conjunturas emergentes voltadas ao capital humano, tendo a diversidade como fator central para sua elaboração.

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

### 3.4 AMOSTRA DE PESQUISA

A amostra tem foco nos indivíduos LGBTQ+, sujeitos da pesquisa, que atuam no mundo corporativo, e se dará por meio da prática “bola de neve”, já mencionado neste capítulo metodológico. O público atua em organizações heterogêneas de grande porte - nacionais e multinacionais de diferentes setores-, que possuam mais de 500 colaboradores ativos em sua força de trabalho. A ideia de estabelecer esse direcionamento frente ao tamanho das organizações é buscar comparações com realidades um pouco mais similares entre elas. Por fim, os instrumentos de coleta acontecem por meio de dados primários advindos pelas entrevistas individuais presenciais.

As entrevistas foram realizadas apenas com colaboradores LGBTQ+ que atenderam aos critérios estabelecidos no procedimento metodológico. Os colaboradores foram identificados e selecionados por meio do método bola de neve. Especificamente sobre os indivíduos denominados “semente”, que iniciaram as entrevistas, estes foram selecionados por meio da rede de contatos do pesquisador deste trabalho. Pelo fato de o pesquisador ser um integrante da comunidade LGBTQ+, possuir mais de 10 anos de experiência corporativa e ter atuado em organizações de grande porte, foi possível identificar alguns profissionais presentes em redes de relacionamento e que se enquadram nos critérios preestabelecidos.

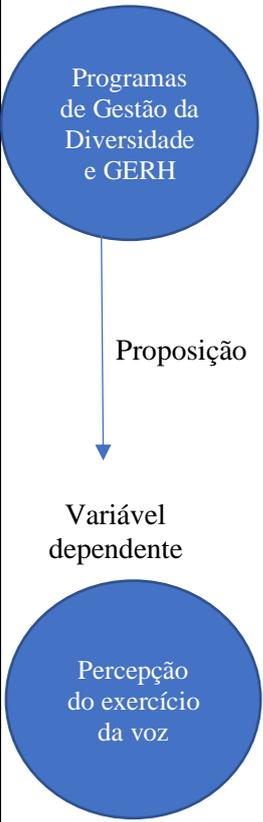
É importante destacar, ainda, que foi levado em consideração a questão da representatividade da amostra, de modo que a seleção dos entrevistados procurou considerar o grupo mais abrangente possível, e que se enquadrasse no espectro LGBTQ+. De modo prático,

foram levados em consideração participações de profissionais bissexuais, lésbicas, gays e pessoas trans.

### 3.5 MATRIZ DE AMARRAÇÃO

A matriz de amarração tem por objetivo demonstrar o modelo de pesquisa, os objetivos e os temas que serão abordados no trabalho de campo.

Quadro 8 – Matriz de Amarração

Modelo Pesquisa	Objetivos	Temas
<p>Variáveis independentes</p>  <p>Programas de Gestão da Diversidade e GERH</p> <p>Proposição</p> <p>Variável dependente</p> <p>Percepção do exercício da voz</p>	<p>Analisar como a questão da voz é incorporada nos programas de diversidade e nas práticas de GERH a ela relacionadas na perspectiva dos indivíduos LGBT+.</p>	<p>Da análise conjunta dos objetivos específicos listados abaixo será possível responder o objetivo geral.</p> <p>Montar um esquema de cartões das práticas de RH voltadas a diversidade, práticas de diversidade e mecanismos de voz, e perguntar quais estão implementadas e quais não estão no momento adequado.</p>
	<p>Avaliar como indivíduos LGBT+ percebem à questão da voz nas suas relações com a organização e com as outras pessoas.</p>	<p>Perguntar sobre como a pessoa se sente em relação a sua identidade no seu cotidiano de trabalho. Como se dá a relação delas e a utilização da sua voz.</p>
	<p>Identificar se a implementação de programas e práticas de diversidade nas empresas incorpora e potencializa a voz dos indivíduos LGBT+.</p>	<p>Perguntar sobre o programa e práticas de diversidade e os mecanismos institucionais de voz identificados neste referencial. Em seguida questionar se essas práticas e mecanismos estimulam ao entrevistado exercer a voz quando ele acredita que precisa acontecer alguma mudança na empresa que favoreça sua visão em relação a diversidade.</p>

	<p>Identificar quais são as práticas da GERH que recebem interferência dos programas de diversidade.</p>	<p>Perguntar sobre as práticas de RH voltadas para diversidade identificadas neste referencial e se o entrevistado enxerga outras, e se quando as práticas não atendem o entrevistado se sente seguro para questionar o aspecto discriminatório da prática.</p>
	<p>Compreender os impactos das práticas de diversidade e da questão da voz na qualidade das relações dos indivíduos LGBT+ no interior das organizações.</p>	<p>Questionar a relação do entrevistado com as demais pessoas da organização (LGBT+ e demais). Questionar se se sente ouvido, se ter um mecanismo de voz influencia suas relações e se as práticas existentes são relevantes para o entrevistado.</p>
	<p>Analisar se há relação entre os diferentes estágios evolutivos da gestão da diversidade e a possibilidade de exercício da voz nas organizações empregadoras.</p>	<p>Questionar ao entrevistado se as práticas de diversidade, de RH e os mecanismos de voz sinalizados por eles estão sendo discutidos, parcialmente implementados ou integralmente implementados na empresa de maneira geral. Questionar sobre métricas visto que é um dos componentes para avaliar o estágio da empresa em D&amp;I. Questionar como o entrevistado enxerga a sua empresa em relação as ações de D&amp;I.</p>

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

## 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo tem o objetivo de apresentar e analisar os principais resultados encontrados por meio das vinte (20) entrevistas semiestruturadas com os indivíduos LGBT+.

### 4.1 CODIFICAÇÃO E CATEGORIAS DE ANÁLISE

Foram desenvolvidas cinco categorias finais de análise, resultado de um agrupamento de 17 codificações iniciais de menor abrangência. As codificações e categorias surgiram por meio da revisão bibliográfica (a priori), bem como por meio das falas dos entrevistados (emergentes) e estão alinhados aos objetivos da pesquisa. Este processo de agrupamento das categorias é sugerido por Bardin (2011) para uma melhor relevância e abrangência das categorias finais.

Quadro 9 – Codificações iniciais e Categorias finais

<b>Codificações Iniciais</b>	<b>Categorias Finais</b>
1. Armário na organização	1. Uso da voz e o armário
2. Importância da voz	1. Uso da voz e o armário
3. Percepção do uso da voz	1. Uso da voz e o armário
4. Representatividade	1. Uso da voz e o armário
5. Valor do programa	2. Programa de diversidade para a voz e relações
6. Relevância das práticas com a voz	2. Programa de diversidade para a voz e relações
7. Relação dos LGBTs na organização	2. Programa de diversidade para a voz e relações
8. Práticas de diversidade	3. Práticas de diversidade e mecanismos de voz
9. Práticas de RH à luz da diversidade	3. Práticas de diversidade e mecanismos de voz
10. Mecanismos de voz	3. Práticas de diversidade e mecanismos de voz
11. Práticas e mecanismos destacados	3. Práticas de diversidade e mecanismos de voz
12. Estrutura	4. Estágios do programa, a cultura e suas relações com a voz
13. Visão geral de D&I	4. Estágios do programa, a cultura e suas relações com a voz
14. Métricas	4. Estágios do programa, a cultura e suas relações com a voz
15. Estágio da gestão da diversidade	4. Estágios do programa, a cultura e suas relações com a voz
16. Cultura	4. Estágios do programa, a cultura e suas relações com a voz
17. Organização e o exercício da voz	5. Incorporação da voz no contexto organizacional

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

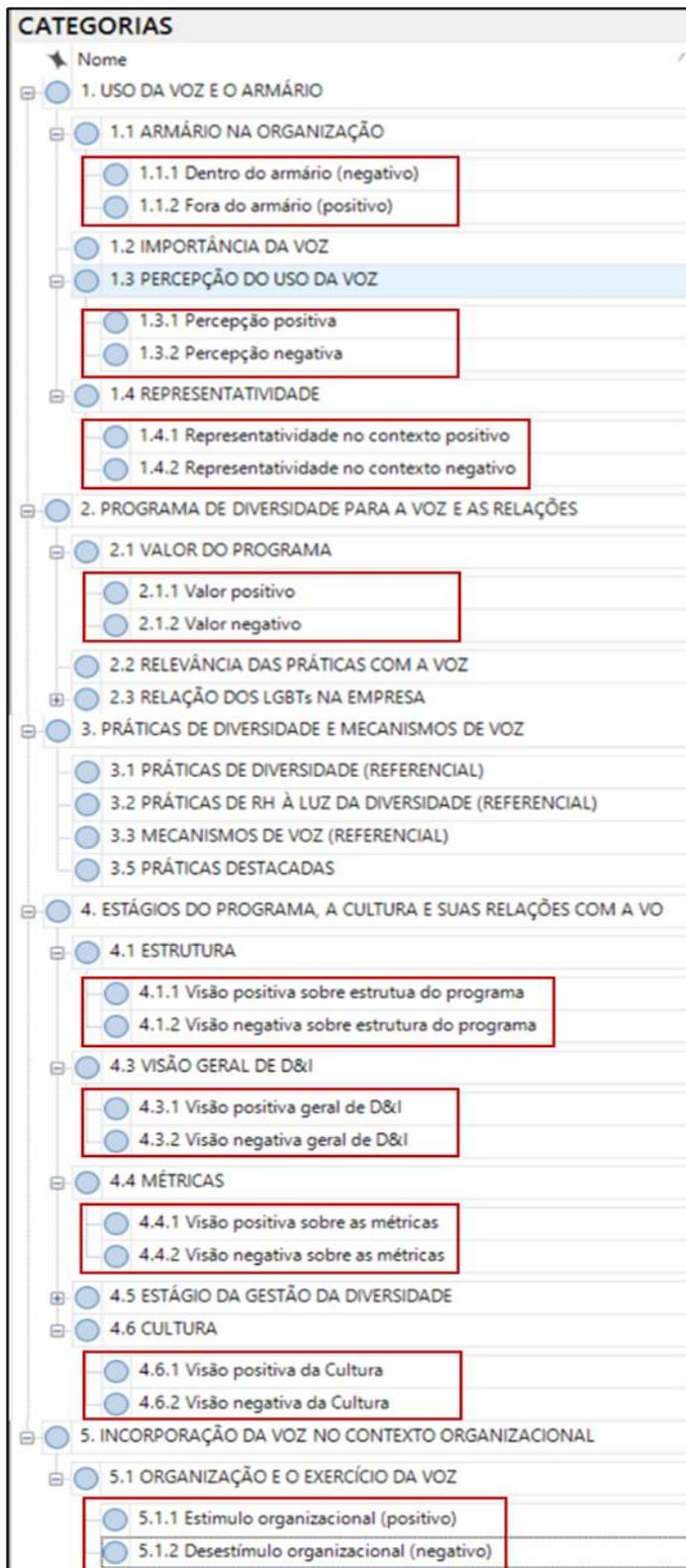
A partir das hipóteses levantadas na etapa de pré análise e considerando os objetivos da pesquisa, as codificações foram desenvolvidas para a execução do trabalho de compilação dos dados brutos.

As 17 codificações iniciais também foram analisadas considerando suas unidades de contexto. Esta etapa metodológica, proposta por Bardin (2011), permite o agrupamento mais eficiente dos dados, uma vez que as informações trazidas pelos entrevistados também são avaliadas levando em consideração o contexto em que foram citadas.

Nesta pesquisa de caráter temático, foi avaliado em quais das 17 codificações iniciais os temas foram apresentados pelos entrevistados de forma positiva ou negativa. Dessas 17 codificações iniciais, 9 foram divididas entre percepções e contextos de cunho positivo ou negativo frente ao tema. Quanto as demais, apresentaram sentido único não havendo necessidade de divisão. Especificamente uma das codificações relacionada ao estágio da gestão da diversidade, a divisão estabelecida foi de caráter avaliativo - básico, intermediário e avançado - onde os entrevistados apontaram suas percepções em relação ao estágio de maturidade da organização frente à gestão da diversidade.

A imagem abaixo busca ilustrar e identificar as divisões realizadas para a identificação das unidades de contexto:

Ilustração 6 – Identificação das unidades de contexto



Fonte: *Software Nvivo* (2020)

O primeiro critério recomendado para assegurar que boas categorias finais sejam estabelecidas na etapa de análise, é denominado exclusão mútua; esta condição determina que cada codificação, ao longo da entrevista, não exista em mais de uma divisão. Desse modo, as menções ao longo de todo o processo de codificação não devem ser classificadas em duas ou mais categorias.

O *software* Nvivo permite que você realize uma consulta, por meio da ação “matriz de codificação”, para verificar se há sobreposição de codificação entre as categorias:

Ilustração 7 – Matriz de codificação entre as categorias finais da pesquisa

	A : 5. INCORPORAÇÃO ...	B : 1. USO DA VOZ E O ...	C : 2. PROGRAMA DE ...	D : 3. PRÁTICAS DE DI ...	E : 4. ESTÁGIOS DO P ...
1 : 5. INCORPORAÇÃO ...	39	0	0	0	0
2 : 1. USO DA VOZ E O ...	0	83	0	0	0
3 : 2. PROGRAMA DE ...	0	0	72	0	0
4 : 3. PRÁTICAS DE DI ...	0	0	0	346	0
5 : 4. ESTÁGIOS DO P ...	0	0	0	0	131

Fonte: *Software* Nvivo (2020).

A ilustração 7 confirma que nenhuma codificação foi sobreposta ou duplicada, o que fortalece a qualidade das categorias finais estipuladas.

Estas categorias finais, mais abrangentes, foram estabelecidas posteriormente, considerando as 17 codificações iniciais e em consonância com os estudos de Bardin (2011), que postula que as categorias finais são instituídas por meio do reagrupamento progressivo de categorias e codificações de generalidade mais fraca e menos abrangente. Deste modo, as categorias adotadas nesta pesquisa são as explicitadas abaixo:

**1. Uso da voz e o armário<sup>4</sup>:** Esta categoria parte do entendimento da voz do colaborador como um ato de expressão verbal transmitido de um rementente para um destinatário, e um comportamento discricionário e intencional, que permite que indivíduos e grupos pertencentes às organizações tenham opção de se posicionarem e reivindicarem por mudanças que julgam ser importantes. (MORISSON, 2011).

Adicionalmente a essa conceitualização, resgata-se a visão trazida por Mcfadden e Crowley-Henry (2018) que defendem que as experiências discriminatórias no mundo

<sup>4</sup> A palavra armário faz referência a expressão “sair do armário”, utilizada no contexto LGBTQ+ para descrever o anúncio da orientação sexual ou identidade de gênero de alguém ou de si mesmo. “Sair do armário” significa assumir sua orientação sexual ou identidade de gênero publicamente.

corporativo, ou o medo de sofrê-las, pode influenciar a propensão de colaboradores a utilizarem sua voz na organização e, ainda, afetar o comportamento dos colaboradores no dia a dia de trabalho, reprimindo suas identidades sexuais para evitar potenciais repercussões negativas. Bell et al (2011), por sua vez, postulam que para as pessoas LGBTQ+, ter a opção de expor (ou não) sua sexualidade no trabalho como uma decisão pessoal, e não pela influência do ambiente, é um aspecto fundamental de voz e que gera um sentimento de pertencimento organizacional.

**2. Programa de diversidade para a voz e relações:** Esta categoria agrupou depoimentos dos entrevistados que identificaram suas visões sobre o programa de diversidade, a relevância das práticas desse programa para o exercício de sua voz e as suas relações nas organizações nas quais trabalham. Recorre-se aos estudos de Mcfadden e Crowley-Henry (2018) para justificar a categoria, em que são apresentados o programa e suas práticas de diversidade como uma alternativa plausível para que indivíduos LGBTQ+ que não se sentem confortáveis em utilizar sua voz por algum receio, utilizem uma voz institucional e de grupo, por exemplo. Ainda, os autores postulam que os colaboradores LGBTQ+ podem sentir, por meio do programa de diversidade, que seus problemas individuais enfrentados no dia a dia também acontecem com outras pessoas, de modo que a possibilidade de se posicionarem, se relacionarem e saírem do silêncio seja maior. Jiraporn, Potosky e Lee (2019), por sua vez, demonstram que um olhar atento à população LGBTQ+ beneficia e otimiza as relações dos colaboradores.

**3. Práticas de diversidade e mecanismos de voz:** A categoria compreende a identificação empírica das práticas de recursos humanos que recebem interferência dos programas de diversidade, além da identificação das práticas de diversidade e mecanismos institucionais de voz praticados e destacados em âmbito organizacional. Nos estudos de Bell et al (2011), argumenta-se a relação fundamental da área de recursos humanos com as práticas de diversidade. Nesse contexto, Di Marco et al (2016) apresentam que a gestão estratégica de pessoas deve trabalhar para dirimir crenças estereotipadas a grupos vulneráveis, como indivíduos da comunidade LGBTQ+. Theodorakopoulos e Budhwar (2015), por sua vez, relacionam a temática da diversidade e da inclusão com a área de recursos humanos e a apresentam como chave para a estratégia das organizações, que evoluiu de um padrão regulador de combate à discriminação para um conceito inclusivo e orientado a negócios.

À luz dos estudos de Button (2001); Compton (2016); Webster et al (2018); Buttner e Tullar (2018); Meeka ; Vanka (2017); Klaas et al. (2012) e Mcfadden e Crowley-Henry (2018), as práticas de diversidade, práticas de recursos humanos à luz da diversidade e os mecanismos

institucionais por eles citados, foram identificados, consolidados e questionados nas vinte (20) entrevistas semiestruturadas da pesquisa de campo. O objetivo desta categorização consiste em avaliar se tais práticas e mecanismos estão acontecendo e são consideradas na prática e em âmbito organizacional, além de compreender se influenciam de alguma maneira os indivíduos LGBTQ+.

**4 Estágios do programa, a cultura e suas relações com a voz :** Em consonância com os autores Golembiewski (1995); Thomas e Ely (1996); Liff (1997) e Theodorakopoulos e Budhwar (2015), a gestão da diversidade perpassa por estágios evolutivos nas organizações, na maneira em que entendem e lidam com o tema. Frente ao *Framework* Evolutivo para a Gestão da Diversidade, desenvolvido pelo autor ao longo do referencial teórico desta pesquisa (identificado pela Ilustração 5), três estágios vão incorporando novas definições sobre o tema conforme evoluem, promovendo alterações práticas na dinâmica organizacional uma vez que tais mudanças de entendimento são absorvidas e incorporadas pela empresa. Nesse sentido, o programa de diversidade pode ser encarado de diferentes maneiras e estágios no cotidiano corporativo. Essa categorização busca validar empiricamente este framework teórico supracitado e elucidar a compreensão entre a relação dos diferentes estágios evolutivos do programa de diversidade e a possibilidade do exercício da voz dos indivíduos LGBTQ+.

Ao longo da revisão e da análise dos dados brutos, o tema “cultura” emergiu com frequência significativa nas entrevistas. O tema foi relacionado pelos entrevistados ao estágio em que diversidade e inclusão estão nas organizações. Por isso, a codificação temática da “cultura” surge de maneira emergente e é incorporada a uma categoria mais abrangente para o enriquecimento da análise.

**5 Incorporação da voz no contexto organizacional:** A categoria faz relação aos estudos de Bowen e Blackmon (2003), que argumentam que o medo do isolamento pode fazer com que colaboradores LGBTQ+ acabem não utilizando sua voz até que percebam estímulo corporativo no seu ambiente de trabalho. Nesse sentido, caso entendam que haverá resistência e falta de suporte da organização para a expressão de sua voz, é possível que não a utilizem ou tragam respostas falaciosas. Irigaray e Freitas (2013), por sua vez, complementam esse raciocínio demonstrando que a incorporação da voz para a promoção de mudanças pode ser exemplificada no contexto LGBTQ+ pelo questionamento à adoção de uma perspectiva organizacional de homogeneidade para lidar com as diferenças dos indivíduos. Essa

homogeneidade, segundo os autores, pode acontecer por meio da formalidade, dos rituais e dos processos nas organizações, que serão identificados ao longo da análise da categoria.

#### 4.2 INFORMAÇÕES DEMOGRÁFICAS DOS INDIVÍDUOS ENTREVISTADOS

As entrevistas semiestruturadas foram acontecendo ao longo da pesquisa de campo levando em consideração todos os critérios estabelecidos pelos procedimentos metodológicos supracitados no capítulo 3. Destaca-se, abaixo, alguns aspectos demográficos do público entrevistado:

Quadro 10 – Informações demográficas sobre as entrevistas

#	Setor	Grupo LGBT+	Tempo de casa	Cargo
E1	AGRO	G	6 anos	Coordenador de RH - Business Partner
E2	AGRO	L	10 anos	Gerente de Operações de RH
E3	TECNOLOGIA	L	3 anos	Analista   Engenheira de Tecn. de Produtos
E4	TECNOLOGIA	G	2 anos	Analista   Engenheiro de Tecn. de Produtos
E5	TECNOLOGIA	T	6 anos	Gerente de Contas
E6	TECNOLOGIA	T	2 anos	Analista de Portfólio
E7	TECNOLOGIA	T	1 ano	Analista Jr.
E8	FINANCEIRO	T	1 ano	Gerente de Investimentos
E9	FINANCEIRO	T	13 anos	Gerente Geral
E10	AUDITORIA	G	1 ano	Gerente de TI
E11	CELULOSE	L	6 anos	Gerente de RH - Business Partner
E12	PETROQUÍMICO	L	7 anos	Analista Sênior de Diversidade
E13	ELÉTRICO	G	3 anos	Coordenador de RH
E14	SIDERÚRGICA	G	8 anos	Coordenador   Engenharia
E15	FINANCEIRO	B	3 anos	Analista de Assuntos Regulatórios
E16	FINANCEIRO	B	6 anos	Coordenador de MKT
E17	SAÚDE	G	6 anos	Analista de R&S
E18	TECNOLOGIA	B	1 ano	Gerente de R&S e Diversidade LATAM
E19	FINANCEIRO	B	3 anos	Analista de Câmbio
E20	SAÚDE	G	4 anos	Analista de Processos

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

Observa-se pelo quadro 10 que alguns aspectos foram considerados na identificação dos indivíduos LGBT+ para compor uma amostra diversa e representativa. Aspectos relacionados

ao setor das organizações, grupo LGBTQ+ , tempo de casa e cargo dos indivíduos LGBTQ+ foram mapeados para ilustrar essa pluralidade. O item relacionado ao porte da empresa considera organizações com mais de 500 empregados e está contemplado no critério de seleção dos indivíduos. O tempo médio em que os 20 indivíduos LGBTQs estão na organização é de 4,6 anos. Um dos critérios para a seleção dos indivíduos foi considerar o tempo mínimo de 1 ano de atuação na organização.

A tabela abaixo ilustra a informação demográfica frente à identificação do grupo LGBTQ+ :

Tabela 1 – Pessoas lésbicas, gays, bissexuais e trans representadas

<b>Grupo de pessoas</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Gays	7	35%
Trans	5	25%
Bissexuais	4	20%
Lésbicas	4	20%

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Em relação a representatividade da comunidade LGBTQ+, foram considerados indivíduos pertencentes ao grupo de lésbicas, gays, bissexuais e pessoas trans, de modo a contemplar a pluralidade frente às percepções do grupo em relação aos questionamentos abordados. Entende-se que uma vez que o público LGBTQ+, é por essência, um grupo plural; trabalhar com uma amostra plural representaria essa população de maneira mais eficiente.

A próxima tabela identifica os níveis hierárquicos desses indivíduos entrevistados :

Tabela 2 – Nível hierárquico dos indivíduos LGBTQ+ entrevistados

<b>Cargo</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Analista	9	45%
Gerente	7	35%
Coordenador/Supervisor	4	20%

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

A tabela 2 ilustra a representatividade hierárquica do grupo entrevistado, de modo que mais da metade dos indivíduos estão em posições de liderança na organização. Ainda sim, o grupo também possui um número significativo de indivíduos em posições tático operacionais da organização.

Em seguida, são apresentados os setores de atuação das empresas que os indivíduos entrevistados atuam:

Tabela 3 – Setores de atuação das empresas dos indivíduos LGBT+ entrevistados

<b>Setor</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Percentual</b>
Tecnologia	6	30%
Financeiro	5	25%
Agronegócio	2	10%
Saúde	2	10%
Auditoria	1	5%
Celulose	1	5%
Elétrico	1	5%
Siderúrgico	1	5%
Petroquímico	1	5%

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

A tabela 3 demonstra que 9 setores foram contemplados pelos 20 indivíduos LGBT+ entrevistados, sendo o setor de Tecnologia o que apresenta o maior número de indivíduos atuando neste ramo (6), seguido pelo setor financeiro (5), saúde e agronegócio (2) e os demais com 1 indivíduo representando cada setor. A informação do setor, relacionada às respostas dos entrevistados, possibilitou identificar qual desses setores contemplados apresentou uma melhor percepção dos indivíduos frente ao tema geral de diversidade e inclusão, em comparação aos demais. Esta avaliação será melhor aprofundada no capítulo subsequente de análise dos resultados. Contudo, essa comparação entre os setores acontece exclusivamente pela perspectiva dos indivíduos entrevistados, que é o foco desta pesquisa.

### 4.3 ANÁLISE GERAL DAS CATEGORAIS

O tópico tem por objetivo apresentar e discutir os resultados das entrevistas dos vinte (20) indivíduos LGBTQ+. Conforme disposto anteriormente, foram transcritos e classificados em cinco (5) categorias distintas, definidas pelo pesquisador e em consonância aos critérios metodológicos propostos por Bardin (2011).

No que tange as referências das categorias, estas somaram 680 menções para as 20 fontes (entrevistas semiestruturadas). Apenas a categoria “Incorporação da voz no contexto organizacional” não teve menção para todos os entrevistados. As demais apresentaram menção para todas as fontes: os 20 indivíduos LGBTQ+, o que legitima a qualidade das categorias conforme proposto por Bardin (2011) considerando os critérios de pertinência ao quadro teórico da pesquisa; objetividade; exclusão mútua e homogeneidade. A tabela abaixo apresenta as cinco categorias e a distribuição das referências nas fontes:

Tabela 4 – Categorias analisadas e distribuição de fontes e referências

<b>Categoria</b>	<b>Fontes</b>	<b>Referências</b>
Uso da voz e o armário	20	85
Programa de diversidade para a voz e relações	20	73
Práticas de diversidade e mecanismos de voz	20	346
Estágios do programa, a cultura e suas relações com a voz	20	137
Incorporação da voz no contexto organizacional	18	39

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

Os dados da tabela 4 apontam que a categoria “Práticas de diversidade e mecanismos de voz” apresentam o maior número de menções (346). Esse número mais significativo em comparação as demais se dá pelo fato de a categoria considerar todas as menções citadas pelos entrevistados sobre práticas de diversidade, práticas de RH à luz da diversidade, mecanismos de voz e práticas consideradas destaque na organização. Para cada um dos vinte entrevistados foram compartilhadas as três listas que contemplam práticas e mecanismos (identificadas pelos quadros 4, 5 e 6 deste trabalho), de modo que cada um dos itens foram avaliados pelos entrevistados, e a cada confirmação das práticas ou dos mecanismos existirem na organização,

a referência foi incorporada. Em seguida a categoria “Estágios do programa, a cultura e suas relações com a voz” apresentam 137 menções; “Uso da voz e o armário com 85 menções; “Programa de diversidade para a voz e relações” com 73 menções e “Incorporação da voz no contexto organizacional” com 39 referências.

#### 4.4 ANÁLISE DOS RESULTADOS POR CATEGORIA

A etapa tem por objetivo aprofundar e analisar os resultados de cada categoria separadamente, de modo que a análise dos dados acompanhe o processo metodológico de codificação e categorização.

##### 4.4.1 Uso da voz e o armário

A categoria buscou codificar ideias, sensações e percepções dos entrevistados frente as suas identidades no cotidiano de trabalho, bem como o seu exercício da voz. Além disso, a maneira pela qual os entrevistados se identificam no contexto organizacional sobre sua orientação sexual e identidade de gênero também foi codificada, junto a importância dada por eles para a utilização da voz.

Houve 88 referências para esta categoria, realizadas em todas as entrevistas. Foram consideradas as 25 palavras mais citadas por eles, com no mínimo 4 letras cada para esta categoria. Esse critério foi estabelecido nesta categorização após a realização de alguns testes no *software*, buscando eliminar artigos, preposições, conjunções, interjeições e termos que não contribuem com a análise da categoria.

A palavra “importante” foi a mais citada, com 57 menções. O vocábulo “grupo” foi citado 45 vezes pelos entrevistados, seguido por “ambiente” (44), “armário” (38), “diversidade” (36), “diferente” (34), “liderança” (34), “individual” (54), “medo” (29), “assumir” (28), “nunca” (27) e “vida”, com 25 menções.

A nuvem de palavras da Ilustração 8, produzida por meio do *software* Nvivo, demonstra os termos que foram mais citados pelos entrevistados e atribui tamanho às palavras de acordo com o número de vezes em que foram citadas na categoria:

Ilustração 8 – Frequência das 25 palavras mais citadas na categoria “Uso da voz e o armário”



Fonte: Software Nvivo (2020)

A possibilidade de poder expressar sua orientação sexual e identidade de gênero foi associada como algo importante para os entrevistados. Este ponto é levantado por Bell et al (2011), que apresenta a visão de que para os indivíduos LGBT+, ter a opção de expor sua sexualidade no trabalho como uma decisão pessoal e não pela influência do ambiente é um aspecto fundamental de voz, gerando um sentimento de pertencimento organizacional.

Os trechos selecionados das falas têm como objetivo contextualizar os termos mais citados, e estão acompanhados ao código de identificação da entrevista, conforme demonstrado no quadro 10 - página 71, na coluna identificada “#”. Um dos entrevistados comentou: *“Eu não chegarei em nenhuma empresa enrustido e no armário nunca mais. Eu superei isso e faço uma comparação com uma empresa anterior...onde eu cheguei muito no armário onde mesmo depois de falar sobre o tema eu nunca tive uma conversa franca sobre ser LGBT+. Eu senti que eu era muito aceito na empresa e muito bem visto, mas mesmo assim eu deixei um brilho importante ficar oculto por um medo pessoal de preconceito, enquanto não amadureciam as coisas na minha cabeça. Portanto, chegar numa empresa, como essa que eu estou hoje, numa condição assumida, já economizando ações e indo para um ambiente onde eu lidero o movimento e sou referência, para mim isso me faz ser eu de verdade.”* (E10).

De maneira similar, outro entrevistado associa a importância de falar abertamente sobre o assunto com a questão da produtividade: *“Eu acredito que seja importante as pessoas*

*saberem de forma natural; porque tentar esconder esse lado, demanda uma energia psicológica enorme que atrapalha na produtividade...deixa ele tenso; então ter esse lado exposto e aceito de forma natural deve acontecer e deve ser discutido nas empresas.” (E20).*

O entrevistado E3 destaca a importância de falar abertamente sobre sua identidade sexual como insumo para o fomento da sua voz, tanto no contexto pessoal quanto no contexto familiar: *“Acho que é uma grande luta. Eu já ouvi essas perguntas muitas vezes de pessoas que não são da comunidade LGBTQ+ e que querem entender: “Por que você precisa que as pessoas saibam, por que vocês precisam bater no peito e mostrar isso?” É basicamente a questão da representatividade. A partir do momento em que você tem pessoas LGBTQs na empresa, eu consigo ter mais talentos, mais pessoas que se identificam com aquilo, eu crio um ambiente melhor. E outro motivo é o próprio dia a dia; para falar com alguém dentro da empresa e contar sobre o fim de semana: “E aí, como é que foi o seu fim de semana? O que você fez? E eu acabava por exemplo trocando o pronome; falava ao contrário, ou citava meu relacionamento como se fosse uma amizade. Então são várias coisas que acabam criando um bloqueio e no momento que eu posso estar aberta em relação a minha vida eu não crio aquela barreira e consigo trazer mais sugestões para a empresa, mais para o meu trabalho... eu não me limito, então eu acho superimportante que as pessoas se identifiquem como LGBTQs e que tragam essa representatividade para que as pessoas não precisem se esconder atrás de tantas barreiras e coisas que nos limitam.” (E3).*

Um dos entrevistados reforça a importância da voz de um grupo para exercer mudanças significativas na organização: *“Muita gente enxerga organização como “algum dono” que controla tudo. Poxa, a organização é a gente que faz. A gente está lá com um objetivo comum, e enquanto a gente não se unir e dizer: “falar sobre as questões LGBTQ+ é algo importante para o nosso grupo e precisa acontecer”. Se a gente não se posiciona a gente é posicionado. As pessoas têm que colocar suas demandas.” (E14).*

Os entrevistados utilizaram de maneira recorrente expressões associadas à questão da representatividade no sentido de ser uma referência para os demais indivíduos LGBTQ+ da empresa. O exercício da voz e o posicionamento como LGBTQ+ é, também, para muitos deles um ato de luta para que outros indivíduos se sintam encorajados e façam o mesmo. Algumas das citações acima permeiam pontos relacionados à importância da representatividade, mas o trecho em seguida aborda especificamente a questão da representatividade, da voz e da luta da população LGBTQ+ por mais espaço nas organizações: *“Eu acho que ter liberdade é não ter medo. Infelizmente muita gente ainda não têm essa tão almejada liberdade, justamente porque*

*há esses medos internos e externos. Então é super importante quando você se assume e mostra para as pessoas as causas que você advoga, porque isso é uma luta coletiva. É uma ação coletiva que a gente tem que ter. Eu tenho a consciência que sou a porta voz de muitas pessoas, então eu sei que muitas pessoas trans olham para mim com uma perspectiva de que podem sonhar com uma vida diferente, uma vida melhor. A gente não muda absolutamente nada se a gente não luta. A história pode comprovar isso. A nossa existência fala por nós mesmos, sabe? Então estar vivendo e estar existindo em um ambiente privilegiado como eu estou já é uma “militância” por si só. Eu acredito que quando você está nesses lugares e você fala sobre esses assuntos você consegue dar voz e pleitear direitos que deveriam ser nossos e por muito tempo foram negados.” (E6).*

O termo “armário” foi uma das palavras mais citadas nessa categoria, conforme demonstrado pela ilustração 8. De forma geral, os entrevistados associaram a importância de falar abertamente sobre questões relacionadas a orientação sexual e a identidade de gênero como algo “libertador” e “leve”, que permite que a pessoa possa ser ela mesma. Um dos trechos supracitados, especificamente o da entrevista E10 citado acima, ilustra essa ideia. Adicionalmente, também consideraram “sair ou ficar no armário” como algo individual, mesmo que a organização estimule para que isso aconteça pode ser que alguns indivíduos não queiram falar ou associar-se ao tema.

Este ponto é apresentado nos estudos de Felix et al (2018) e Bowen e Blackmon (2003), que defendem que alguns indivíduos LGBTQ+ preferem manter um nível de separação entre a sua sexualidade e a sua identidade no local de trabalho e que sempre haverá um grupo de pessoas LGBTQ+ que manterá sua sexualidade “invisível”. Porém, os autores acrescentam que a maioria deles analisará o clima que prevalece na organização antes de cogitar falar sobre esses assuntos, e em condições de maior abertura a probabilidade em optar por divulgar sua sexualidade é maior. O trecho subsequente ilustra os pontos apontados pelos autores e a ideia geral trazida pelos entrevistados sobre o termo “armário”: *“Acredito que falar sobre esse tema é um processo individual de timing muito subjetivo. Cada um vai ter, por mil questões, uma tranquilidade e aceitação diferente, dependendo do que viveu na família, nas relações. Entendo que a organização tem que garantir um local confortável para isso, mas o timing e o quão preparado a pessoa está para isso é de cada um. Pelas experiências que eu vejo é que todo mundo que pode e que consegue assumir isso no meio do trabalho, no meio familiar e entre amigos é se aceitar antes de qualquer coisa; é permitir ser quem é, ter orgulho de ser quem é sem ter que esconder isso de ninguém nas relações. Eu sinto que vem uma leveza. Eu*

*particularmente vivi isso, eu demorei anos para me assumir inclusive porque eu me via numa cultura que não favorecia falar sobre o assunto. Eu liderei muito tempo o RH numa fábrica, um ambiente muito tradicional em que eu lidava com o sindicato e sentia que isso poderia facilmente ser utilizado contra mim. Quando fui para esse ambiente havia uma gerente de fábrica que foi a primeira mulher nessa função, e a gente era muito parceira, e as pessoas se referiam a ela como “sapatão”, e ela não era! Mal sabiam que quem era “sapatão” na realidade era eu! Então tudo isso mexia muito comigo. Depois eu fiz um movimento corporativo em um nível de liderança grande e senti muita irresponsabilidade de não falar sobre o assunto. Eu poderia ser um exemplo para muita gente, uma referência da alta liderança; e isso pesou de um jeito diferente para mim e é quando eu assumo e saio do armário para todos. Antes só minha líder sabia. Eu guardava muito para mim e depois não guardei mais. Por algum tempo isso me fez muito mal e eu não sentia que eu era inteira, então depois que eu saí do armário foi outra relação inclusive comigo mesma e conseqüentemente com outras pessoas. Então faz muita diferença”. (E11).*

As codificações iniciais dessa categoria também foram agrupadas separadamente considerando o seu caráter contextual, seguindo uma das etapas da análise de conteúdo proposto por Bardin (2011). A partir desse agrupamento, quando considerado no *software* Nvivo apenas as menções de contexto negativo trazidos pelos entrevistados e que se relacionam a categoria “Uso da voz e o armário”, temos o seguinte cenário:



alternativa: *“Há oportunidade na minha organização principalmente para representatividade na liderança, e que as pessoas possam ser elas mesmas em todos os locais e ambientes. Os maiores lugares hoje de liderança não possuem representatividade LGBTQ+ e isso é muito importante.”* (E19).

Outro trecho de outro entrevistado aborda ambientes vulneráveis: *“Falar sobre isso vai depender da circunstância que a pessoa LGBTQ+ está. Se você está em um ambiente favorável é importante se identificar como LGBTQ+ para que você seja uma referência para outras pessoas. É importante ter essa coragem. Agora se você está numa situação vulnerável, com medo de perder o emprego, se seu chefe é abertamente homofóbico; eu não sei o que eu faria nessa situação; acho que essa pessoa ficaria no armário até essa circunstância ser diferente. É muito difícil, e se essa circunstância não muda aí ela tem que avaliar o que é melhor para ela. Agora se você está numa circunstância confortável é super importante inclusive para outras pessoas. É uma atitude que você não está fazendo apenas por você, mas por outras pessoas, inclusive para essas pessoas que estão em situações/s vulneráveis.”* (E12).

Estes dois temas levantados pelos entrevistados sobre ambientes discriminatórios e a representatividade de grupos de diversidade já são abordados por estudos anteriores. Di Marco et al (2016) postulam que as organizações devem trabalhar para combater ambientes discriminatórios porque além de ser o correto este ambiente afeta negativamente a todos os profissionais, e não exclusivamente os que são vítimas de discriminação. Buttner e Tullar (2018) mencionam que uma das maneiras de melhorar a pluralidade demográfica dos colaboradores na organização, considerando os grupos de diversidade, perpassa pela implementação de um painel analítico para avaliar a representatividade da força de trabalho em todos os recortes de diversidade possíveis, trazer comparações com mercados relevantes e estabelecer metas de atingimento para cada um deles. Os autores ainda postulam que buscar uma demografia que represente mais verdadeiramente a sociedade pode ajudar uma organização a evitar ações judiciais voltadas a questões de discriminação. Estes temas, quando implementadas nas organizações, propiciam ambientes mais adequados para que indivíduos LGBTQ+ possam escolher falar sobre suas identidades, por exemplo, e fomentar o aumento da representatividade de lideranças LGBTQ+. Todos os entrevistados que comentaram sobre os ambientes corporativos, sem exceção, citaram que em se tratando de ambientes favoráveis e seguros, falar sobre sua orientação sexual e identidade de gênero é algo importante, positivo para o próprio indivíduo e para outros indivíduos LGBTQ+.

Seguindo a ordem de frequência, um dos termos que denota significativa atenção nessa categoria pela contextualização negativa é a palavra “medo”, identificada por 6 entrevistados. Houve a associação de que muitas pessoas LGBTQ+ não falam abertamente sobre o tema por sentirem medo de perder seu emprego ou de não crescerem na carreira por se identificarem como LGBTQ+; medo de não ser incluído e considerado nos projetos de trabalho com outras pessoas e o medo pela retaliação que essa informação poderia trazer caso fosse verbalizada publicamente: *“Eu não cheguei já falando publicamente que eu sou gay porque eu também tenho que me vender para os vendedores....para que eles me escolham e para que possamos trabalhar nos projetos juntos, que é o modelo de engajamento que a empresa usa. Então, tem mais quatro engenheiros técnicos na minha equipe e a gente apoia mais ou menos 20 vendedores; então a gente é convidado a participar dos projetos de venda baseando no nosso conhecimento, então esse cenário ultra competitivo que existe lá dentro faz com que eu me sinta um pouco mais “acuado”, que eu sinta um pouco mais de medo de sair falando que eu sou gay e que isso seja usado contra mim. “Ai eu não vou chamar ele não, porque ele vai ter que estar com o cliente, isso vale dinheiro para mim eu não posso arriscar, vai que o cliente não gosta de gays”.* (E4).

Outro trecho que exemplifica a ideia: *“Eu tenho 11 pessoas que eu faço coaching e dessas 11, 3 (três) pessoas se sentiram à vontade de me contar que elas fazem parte da comunidade LGBTQ+, mas que têm medo de assumir publicamente tanto para família quanto para o trabalho. ”* (E10). Bell et al (2011) aborda justamente este ponto: que muitos colaboradores LGBTQ+ atuam nas organizações em silêncio por medo de sofrerem retaliação e preconceito.

No momento em que consideramos as codificações da categoria “Uso da voz e o armário” que fazem menções exclusivamente positivas, temos o seguinte cenário considerando as 25 palavras mais frequentes de comprimento mínimo de 4 letras:

Ilustração 10 – As 25 palavras mais citadas para a categoria “Uso da voz e o armário” no contexto positivo



Fonte: Software Nvivo (2020)

A palavra “importante” é também muito referenciada, com 16 menções. “Ambiente” e “armário” aparecem em segundo lugar com 15. “Diversidade” (14); “diferente” (11); “assumir” (10); “precisa” (10) e “papel” (9) são os termos mais apontados. Destaca-se o maior número de termos tidos como positivos quando comparado ao número de termos negativos.

Neste contexto da categoria, exclusivamente positivo, as percepções complementares trazidas pelos entrevistados perpassam pela importância do “ambiente” para que os indivíduos LGBT+ possam “sair do armário” e promover mudanças; além disso, que o ambiente exerce uma influência significativa na maneira como os LGBT+ optam por se expressar. As palavras “diversidade” e “diferente” também aparecem associadas as questões de ambientes melhores e mais seguros: *“Os temas de diversidade são tratados com muita leveza aqui, você não sente que em nenhum momento isso vai representar uma ameaça ou que de alguma maneira as pessoas vão te enxergar de maneira distinta. É a primeira organização que eu sinto isso; isso é um fato. E se eu acho que as pessoas deveriam se assumir: Eu acho que depende do papel que a pessoa quer exercer dentro da organização. Dependendo do ambiente que você estiver, você se assumir é você assumir um papel ativista. E numa organização muito avessa a esse tema, automaticamente você assume um papel ativista. Então é um questionamento que a*

*pessoa tem que fazer: esse é um papel que eu quero fazer? Que eu estou preparado para fazer? É legítimo você querer assumi-lo, mas se você não quer e você passa a tê-lo isso pode ser muito ruim, pode ser um sofrimento, um martírio que irá prejudicar a vida daquela pessoa na organização, que pode inclusive gerar impactos negativos na sua produtividade e felicidade. E o que era para criar algo positivo fica negativo. É uma situação que varia muito dependendo do contexto que você estiver. Se você está em um ambiente em que você falar não irá gerar um grande alarde ou disrupção, eu acho que você não falar é ruim porque você está criando uma cultura em que as pessoas se escondem... e isso não é legal. É um tema muito complexo. Tem pessoas que em organizações muito preconceituosas preferem operar de maneira mais silenciosa, promovendo pequenas e constantes mudanças. Cada pessoa tem uma função diferente e ela precisa saber qual é a função que ela quer exercer na organização.” (E18).*

Outro entrevistado explicita o quanto o ambiente organizacional influenciou a sua vontade de falar sobre sua sexualidade: *“Essa é a sexta multinacional que trabalho e ela foi a única empresa em que eu de fato, no primeiro dia conversando com RH, falei que era gay. Foi a única que criou esse ambiente favorável para eu trazer essa informação. Eu escutei desde o primeiro dia todas as iniciativas de diversidade que existiam dentro da organização...” (E14).*

Esta questão é amplamente pesquisada e associada as questões de diversidade e aos indivíduos LGBTQ+. Bowen e Blackmon (2003) apontam que ambientes favoráveis a opiniões diversas permitem que LGBTQs tenham mais liberdade para divulgar, caso queiram, sua sexualidade como uma questão natural da sua identidade, independentemente de algum colaborador perceber essa situação como positiva ou negativa. Irigaray e Freitas (2013) comentam que indivíduos LGBTQ+ irão utilizar sua voz quando perceberem um ambiente de trabalho favorável para falar sobre suas identidades. Ward e Winstanley (2003) apresentam que ambientes heteronormativos contribuem para o fomento de um clima de silêncio quando se fala sobre diversidade sexual, com o potencial de silenciar os próprios indivíduos LGBTQ+, que acabam não expondo sua orientação sexual por medo ou receio de serem discriminados ou isolados. Alguns, inclusive, anulam sua identidade e inventam situações para seus colegas de trabalho, muitas vezes construindo uma vida heterossexual que não existe. Di Marco et al (2016); Thomas e Ely (1996) e Webster et al (2018) também associam a importância de um ambiente de trabalho propício para não apenas aos indivíduos LGBTQ+, mas para os negócios da organização de maneira geral.

Os termos “assumir”; “precisa” e “papel” foram associados às questões de representatividade: *“Olha, eu pensava que falar sobre isso não era preponderante não... eu ia na linha do “ninguém precisa se assumir hétero então as pessoas LGBTs não precisam se assumir não hétero”. Mas hoje eu acho que quanto mais as pessoas entenderem que existimos e que isso é normal, melhor.”* (E17). *“A gente precisa falar sobre as questões para que no futuro a gente não precise falar mais sobre isso.”* (E8). *“Por eu ser uma pessoa de liderança dentro do trabalho tenho um papel de trazer indivíduos LGBTs para um ambiente seguro, mas claro que eu tento extrapolar isso para todas as pessoas.”* (E5).

A temática da representatividade também apareceu de maneira significativa ao longo da categorização, tanto pela perspectiva de trazer visibilidade e representatividade para este público quanto pela ausência de pessoas LGBTs em cargos de liderança. O medo também apareceu como uma das menções destaque, já que muitos colaboradores LGBT+ ainda atuam nas organizações em silêncio por medo de sofrerem retaliação e preconceito. Ambos os pontos também são mencionados pela literatura e reforçam a relevância para elucidação destes temas no contexto organizacional.

A análise desta categoria permitiu sustentar a importância dos ambientes corporativos para o exercício da voz e “saída do armário”. Em se tratando de ambientes favoráveis e seguros, falar sobre este tema e exercer voz é percebido como importante para todos os entrevistados, bom para o próprio indivíduo, para outros sujeitos e para a própria organização. A relevância dada ao ambiente de trabalho sobre estes temas confirma os apontamentos da literatura dispostos neste referencial.

Ainda, são trazidos pelos entrevistados a importância de se falar sobre o assunto, caso o ambiente seja favorável, e o benefício que a saída do armário traz para o exercício da voz individual. Os entrevistados associaram a importância de falar abertamente sobre a sua sexualidade como algo que permite que a pessoa possa ser ela mesma, ponto também reforçado pela literatura. Estes tópicos buscam elucidar a compreensão de um dos objetivos propostos por este trabalho: avaliar a maneira pela qual os indivíduos LGBT+ percebem à questão da voz nas suas relações com a organização e com as outras pessoas. Nesse sentido, é fundamental para estes indivíduos entrevistados exercerem suas vozes, e ela será potencializada em ambientes favoráveis e seguros.

#### 4.4.2 Programa de diversidade para a voz e as relações

Esta categoria agrupou comentários dos entrevistados sobre suas percepções em relação ao programa de diversidade de suas organizações, a relevância das práticas deste programa para a voz e as relações das pessoas LGBTQs na organização pela visão dos entrevistados. Todos os 20 entrevistados fizeram alguma menção frente a estes pontos supracitados em algum momento da entrevista, o que confere credibilidade a definição dessa categoria, de acordo com Bardin (2011).

A Ilustração abaixo apresenta as 25 palavras, com pelo menos 5 letras, mais citadas pelos entrevistados nesta categoria, ainda sem nenhuma segmentação de contexto.

Ilustração 11 – As 25 palavras mais citadas na categoria “Programa de diversidade para a voz e as relações”



Fonte: *Software Nvivo* (2020)

A palavra “grupo” é a mais destacada da categoria, com 57 menções. Em seguida, “relação” aparece com 44; seguido de “ambiente” (41); “diversidade” (39); “ações” (37); “melhor” (35); “certeza” (32); “LGBTs” (27); “exemplo” (26) e “vontade” (20).

Na categoria anterior já houve destaque para a palavra “grupo”, que apareceu como uma questão de suma importância para os entrevistados, denotando que os grupos de diversidade

ainda precisavam ser fortalecidos nas organizações. Nesta categoria a abordagem também enfatiza a importância destes grupos nas organizações para o fomento de uma cultura mais inclusiva e para o fortalecimento da voz dos indivíduos LGBTQ+, para se posicionarem e reivindicarem mudanças. Nesse contexto, é defendido pelos entrevistados que o grupo traz mais força para a exigência de mudanças corporativas, propiciando condições para a emergência da utilização da voz e de um sentimento de pertencimento a um grupo, trazendo uma sensação de segurança e identidade: *Pelo fato de o grupo ser formado por áreas diferentes a gente se une e consegue fazer ações de mudança. E eu me sinto 100% confortável para falar individualmente com quem eu quiser...com o presidente..., mas o fato de ter um grupo te ajuda a criar uma mobilização para mudar aquilo, entendeu?* (E18).

Outro exemplo que também corrobora a importância dos grupos no fomento da voz: *“A gente já fez algumas reuniões do grupo LGBTQ+ aqui no site e em São Paulo e o que foi importante é que a gente começou a falar em um ambiente seguro. Então abrir as histórias, falar um pouco mais de cada um e como que isso pode se tornar uma frente e pode transformar pessoas, principalmente os líderes... como a gente pode transformar a visão dos líderes que estão na linha de frente e o quanto isso é importante. Os grupos de afinidade são fundamentais nesse processo, porque antes uma pessoa LGBTQ+ que estava sozinha, sem saber que existe um grupo, não vai conseguir transformar muita coisa no seu ambiente...claro que aos poucos a gente vai mostrando diversas situações onde a gente começa a ser mais respeitado, mas quando tem um grupo com certeza há mais força, e a pessoa também se sente mais amparada. Eu vejo que essas iniciativas vêm trazendo as pessoas mais próximas no intuito de se sentirem bem, se sentirem seguras e de poderem ter alguma força juntas para transformarem o ambiente...para influenciar pessoas que talvez não tenham a oportunidade de entender o tema.”* (E1)

Ainda sobre a importância dos grupos de diversidade ou de afinidade nas organizações, um dos entrevistados cita a oportunidade que o grupo traz para que ele possa exercer voz, dialogar com o presidente da sua organização e a importância do suporte executivo aos grupos: *“Um dos meus papéis como líder do grupo LGBTQ+ é trazer para empresa o que entendo que está errado ou que precisa melhorar...eu acabo sendo uma via para muitas pessoas que sofreram ou pedem auxílio. Eu acabo sendo um canal. Eu acho que o mais legal e o mais importante de ter esses grupos é o contato que eu acabo tendo com pessoas muito importantes da empresa, então eu consigo ter acesso direto com o presidente da empresa no Brasil. Não basta só ter o grupo, você tem que ter um suporte de cargos mais altos, de executive sponsors que apoiem o grupo e suas ações para que o restante da empresa e das pessoas se sintam à*

*vontade e participem. Ter um grupo por ter não seria tão efetivo quando há um respaldo de um executivo. (E3).*

A literatura corrobora a importância dada aos grupos e sua associação a voz dos indivíduos. De acordo com Webster et al. (2018), a promoção e a implementação de grupos de afinidade permitem que a organização se envolva de maneira mais próxima com indivíduos LGBTQ+, além de possibilitar que eles sejam parceiros na criação de mudanças organizacionais positivas. Mcfadden e Crowley-Henry (2018) apontam que os grupos de afinidade são mecanismos institucionais organizacionais que podem dar impulso a voz de seus colaboradores, influenciando de modo mais significativo suas organizações. Os autores identificam que a institucionalização de uma rede oficial de colaboradores estabelecidos dentro das organizações (grupos de afinidade) contribui com a comunidade LGBTQ+ fornecendo uma voz legítima ao grupo.

A palavra “relação” aparece como a segunda mais citada pelos 20 entrevistados e traz informações complementares para a pesquisa. O vocábulo foi trazido em grande parte das entrevistas enaltecendo o relacionamento entre as pessoas da comunidade LGBTQ+ na organização. Esta relação, inclusive, é percebida por grande parte dos entrevistados como melhor em comparação a outros grupos: *“A minha melhor amiga na empresa é hetero, mas considerando todas as outras pessoas que fazem parte do grupo de afinidade, é muito diferente a relação com as pessoas LGBTQs... uma coisa meio que “de família”. A empresa tem essa cultura de criar um ambiente familiar... e no grupo isso é ainda mais potencializado, eu me sinto muito, muito bem. Um ambiente seguro, sabe? Me traz um conforto... algo que não é possível medir.” (E4).* Outro exemplo que elucida essa afirmação de uma relação melhor entre pessoas LGBTQ+: *“Relação com LGBTQs sempre melhor. A gente sempre se identifica mais e fica mais à vontade para falar de tudo... fora da nossa rede o tempo todo tem que tomar cuidado com as outras pessoas... o tempo todo você tem que pensar o tipo de coisa que você pode falar e até onde você pode de repente ouvir uma piadinha e você tem que falar: olha meu amigo não é legal. Pra mim é isso, bem diferente.” (E2).*

Houve, também, menção de entrevistados que avaliaram sua relação como “igual” frente a todos os públicos, apontando que o critério para uma relação melhor ou pior está associado a uma compatibilidade de crenças: *“Acho que igual. Eu acho que vai muito de compatibilidade de crenças. Do mesmo jeito que eu tinha ótimos amigos gays, pessoas do time que eram também e tínhamos uma ótima relação, haviam pessoas que não eram LGBTQ+, mas que eu tinha uma*

*ótima relação. Pessoas que tinham as mesmas crenças que eu a respeito da importância da diversidade e da inclusão dessas pessoas, de que eles se sentissem realmente à vontade.” (E11).*

Nenhum dos 20 entrevistados citou ao longo da entrevista que sua relação com pessoas LGBTQs é pior que as relações com os demais em alguma medida. Este fato fortalece a argumentação teórica (trazida pelos autores supracitados) e empírica (trazida pelos entrevistados) para a existência de grupos de afinidade no contexto organizacional.

A palavra “ambiente” esteve associada em grande parte das declarações as questões de segurança e acolhimento: *“Em geral ter conhecido essas pessoas através dessas iniciativas me fez muito bem. Me fez tolerar muito mais um ambiente corporativo que eu não estava acostumada, por exemplo. Eu nunca achei que iria me acostumar a isso. Mas com certeza melhorou a minha vivência lá dentro. Isso gera inclusive uma amizade para fora da empresa. É um ambiente de acolhimento muito bom. Quando eu entrei eu vi que havia uma reunião na cafeteria com a bandeira LGBTQ+... e pensei “legal, eles existem, estão ali”. Passou dois meses e pensei “pode ser que eu faça amigos lá, vou lá conversar”. Então esse ambiente de acolhimento é muito bom.” (E19).* Outro trecho que traz ideia similar: *“Essas ações de diversidade mudam muito o clima e o ambiente de trabalho. Você que pertence em algum recorte de diversidade se sente muito orgulhoso de estar numa companhia que fala sobre isso, que está tentando provocar uma mudança... que valoriza isso.” (E18).* Conforme explicitado na categoria anterior, este tema também é amplamente defendido na literatura.

Houve também a associação das ações do programa de diversidade, que promoveram uma mudança positiva no ambiente corporativo: *“Para os funcionários LGBTQ+ essa questão de bem estar e de poder ser quem é eu acho que foi o principal benefício com o programa, porque antes o ambiente dessa empresa era extremamente “heteronormativo”, e a gente tinha equipes e pessoas homofóbicas, então a parte boa de ter começado isso foi que o ambiente se tornou menos heteronormativo, as pessoas começaram a tomar mais consciência de que existem pessoas LGBTQs na empresa, o tema começou a ser falado abertamente.” (E12).*

Assim como a primeira categoria discutida, também houve o agrupamento considerando o caráter contextual das respostas, seguindo uma das etapas da análise de conteúdo proposto por Bardin (2011).

No momento em que consideramos as codificações dessa categoria que faz menções exclusivamente negativas, temos um cenário em que não há palavras com um número considerável de repetições. As cinco palavras mais citadas possuem uma frequência de apenas

3 citações: “acaba”; “ações”; “gerente”; “natural” e “nível”. Em seguida, mais 12 palavras são repetidas apenas 2 vezes. Na ilustração abaixo, nota-se que o tamanho das palavras é similar por não haver uma diferenciação significativa entre elas em relação a sua frequência.

Ilustração 12 – As 25 palavras mais citadas para a categoria “Programa de diversidade para voz e as relações” no contexto negativo



Fonte: *Software Nvivo* (2020)

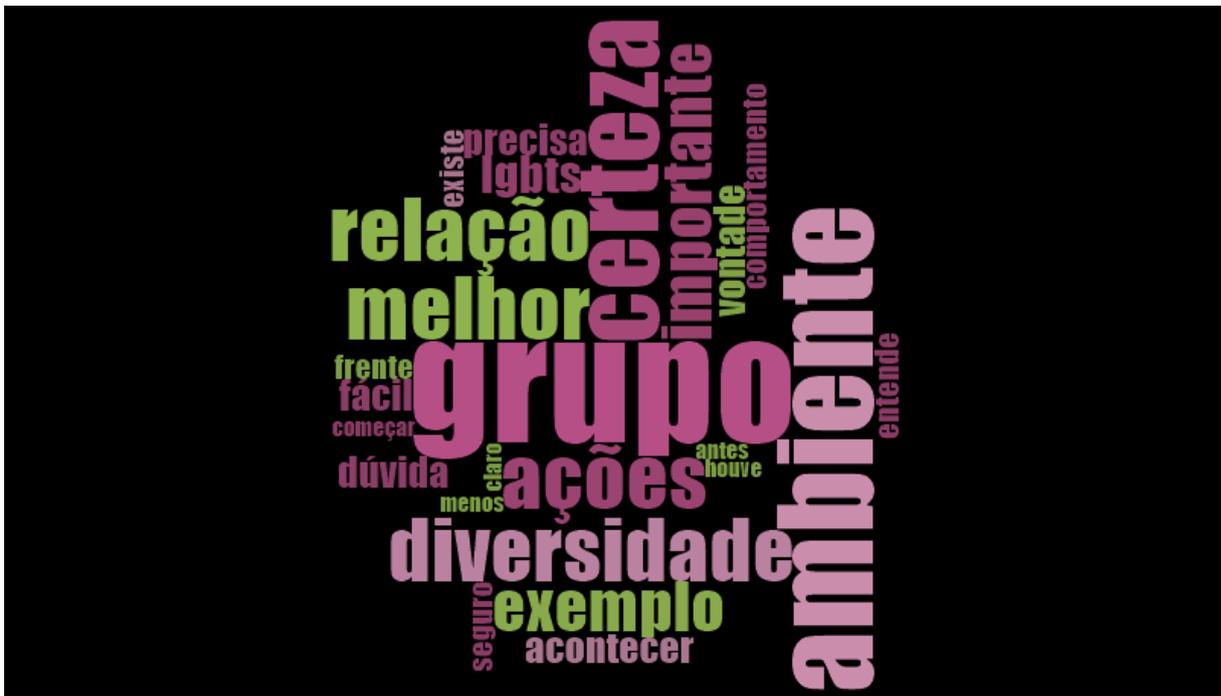
Pode-se aferir que esta categoria apresentou significativa maioria de respostas contextualizadas de forma positiva. Esta unidade de contexto será apresentada posteriormente. Aqui, os pontos levantados pelos entrevistados, que consideram as 5 principais palavras mencionadas e que merecem destaque no contexto negativo, estão diretamente relacionados a ineficiência ou a inexistência do programa de diversidade na organização e nos seus diferentes níveis da empresa: *“Como estou num cargo de liderança, sinto que nesse nível mais executivo acaba não sendo tão verdade...então eu vou te falar por mim mesmo: vejo que eles evitam falar, eles sabem que eu sou LGBTQ+, mas eles se eles não se policiarem eles soltam brincadeiras de mau gosto a todo o tempo, então eu vejo que no nível tático operacional a ideia do programa é comprada, de modo que a equipe operacional sente mais liberdade, mas no grupo executivo para cima, que começa com gerente, gerente sênior e diretor acaba não sendo a mesma*

*verdade, há uma certa restrição.” (E10). “Faz três anos que eu estou lá e nós nunca fizemos ações específicas de diversidade. Não é algo natural.” (E13).*

A visão apontada por alguns entrevistados sobre a ineficiência ou inexistência de um programa de diversidade na organização perpassa pelo referencial teórico deste trabalho que conceitua a gestão da diversidade como um processo evolutivo: o contínuo amadurecimento de práticas inclusivas de gestão de pessoas, orientada aos negócios, que valorizam as diferenças e consideram os atributos pessoais ou de grupo, para melhorar o desempenho e a dinâmica organizacional, de modo a obter dos colaboradores o melhor que eles têm a oferecer e maximizar as vantagens advindas pela diversidade. (Thomas, 1990; Cox, 1994; Golembiewski, 1995; Thomas e Ely, 1996; Liff, 1997; Theodorakopoulos e Budhwar, 2015). Nesse sentido, as organizações passam por estágios evolutivos nessa gestão, em que o programa exerce maior ou menor influência no contexto dos indivíduos e da própria organização.

Frente ao contexto exclusivamente positivo, quando considerado no *software* Nvivo apenas as menções com pelo menos 5 letras, temos o seguinte cenário:

Ilustração 13 – As 25 palavras mais citadas para a categoria “Programa de diversidade para voz e as relações” no contexto positivo



Fonte: *Software* Nvivo (2020)

A palavra “grupo” e “ambiente” aparecem como as mais citadas, com 21 e 17 menções especificamente. Seguida a elas temos “certeza” (15); “ações” (12); “diversidade” (12); “melhor” (12); “relação” (11) e “exemplo” (10).

Neste contexto positivo, as palavras “grupo” e “ambiente” apresentaram o mesmo sentido da execução geral realizada com o *software* Nvivo para essa categoria. O destaque dessa segmentação está nas menções associadas as palavras “certeza” e “ações”. Os entrevistados explicitaram os benefícios trazidos pelo programa de diversidade para si próprios e para a organização: *“Eu tenho total convicção que ajuda. Um exemplo: eu tenho um namorado que trabalha em um banco, e ele não tem coragem de assumir para as pessoas do trabalho sobre ele e que ele está com uma mulher trans. É um processo, claro, mas com certeza se tivessem mais ações, práticas e mecanismos esse processo seria muito mais fácil para ele.”* (E8).

Outro entrevistado ilustra este ponto exemplificando o benefício para a organização e colaboradores: *“Com certeza. Eu dou um exemplo do Brasil que é um ótimo exemplo. Nós somos o país que tem a maior comunidade LGBTQ+ da América Latina, e eu ouço os relatos do próprio grupo que comentam muito claramente que o quanto se falava do tema no passado e o quanto se fala agora é absurda a diferença: o quanto a gente comenta o tema na organização, o quanto de liberdade existe para as pessoas se posicionarem, trazerem suas histórias e o interesse.”* (E18).

O excerto de uma das entrevistas evidencia a importância das ações de diversidade para o amadurecimento do tema na organização: *“A empresa e o segmento são muito tradicionais. Foi o primeiro passo, muito importante e que começou em 2014 para começar a mudar o entendimento inclusive do quanto a gente falava sobre o assunto. E como eu sou gay tinha muita gente que conversava comigo sobre o assunto, então eu me lembro de casos de pessoas que nunca tinha falado abertamente sobre o assunto e que vinham conversar e pedir ajuda. Eu me lembro de pessoas que estavam lá por vários anos e que nunca havia falado sobre isso com o colega de time. Pessoas casadas inclusive...então era um ambiente muito pior. Sempre haviam aquelas piadinhas inadequadas, era muito comum aquela coisa velada em que era muito presente e fazia com que as pessoas não se sentissem à vontade para falar sobre isso e se assumirem. Então eu acho que foi um passo muito importante pra gente começar essa discussão e também a possibilidade de abrir outros canais para as pessoas falarem. Então por meio dessas ações começaram a surgir denúncias de lideranças que estavam tendo atitudes preconceituosas. Nós tivemos denúncias que apareceram sobre a questão LGBTQ+ que nunca*

*tenham aparecido antes no canal de compliance, então trazer a relevância para essa pauta de alguma maneira empodera as pessoas a terem mais coragem para falar sobre isso. Nós tivemos um caso específico em que foi comprovado que um gerente sênior estava tendo comportamentos inadequados e ele foi penalizado com uma medida disciplinar para deixar claro que aquilo não era tolerado. E isso é simbólico, né? porque um gerente sênior precisa ser um modelo ideal de comportamento para os demais... é muito raro que executivos desse nível sejam pontuados, e neste caso aconteceu. Vai mudando, é uma jornada, vai mudando aos poucos...então as ações são extremamente importantes.”. (E11).*

Neste trecho, além da associação das ações como importantes para a evolução do tema na organização, há uma complementação relevante sobre este momento da entrevista: a pessoa entrevistada é uma mulher lésbica, no entanto, a mesma se auto denominou como gay. Este fato denota a forte influência exercida pela palavra “gay” frente aos demais recortes LGBTQ+. Esta situação ainda é habitual e ilustra um dos motivos pelos quais a sigla “GLS” foi alterada para “LGBT+”, alterando a letra “L” para o início da sigla com o objetivo de fomentar a equidade de gênero e uma maior visibilidade para todos os indivíduos do espectro LGBTQ+.

Outro destaque frente a categoria é a relevância dada pelos entrevistados às práticas de diversidade para a voz dos indivíduos LGBTQ+ na organização. Todos os entrevistados foram favoráveis as práticas de diversidade nas suas respectivas organizações, ressaltando sua importância para a jornada de diversidade e no fomento de um ambiente mais propício para que indivíduos LGBTQ+ possam exercer suas vozes: *“Sem dúvida. Essas ações do programa dão voz ao que eu sinto. Isso precisa acontecer de maneira estruturada para que a gente tenha mais aceitação e menos repúdio. Participar dessas ações na empresa é algo que me traz uma sensação de segurança para falar. Algo que se eu comparar com as empresas anteriores que eu trabalhei, havia momentos em que eu me sentia um ET. Eu estava em um ambiente em que as práticas de diversidade eram infinitamente menos implementadas. Claro que experiências de vida influenciam... de todo modo foram ambientes em que eu jamais me sentiria confortável em dizer que eu sou gay.” (E4).*

Outro excerto que exemplifica os benefícios para a voz dos indivíduos advindo por algumas práticas de diversidade: *Tudo que traz para dentro da organização essa voz, essas políticas claras e bem definidas que fazem com que a gente sinta o espírito que a empresa promove, prega e tem um processo de vigilância em relação a isso, isso contribui bastante sem dúvida nenhuma. Acho que as pessoas LGBTQ+ estão em um ambiente seguro uma vez que essas*

*políticas estão muito bem claras, explícitas, e a gente consegue ver isso evidenciado no dia a dia de forma democratizada e de fácil acesso. Então, sem dúvida nenhuma, é algo que contribui bastante.* (E6)

As práticas de diversidade são amplamente defendidas pela literatura ao longo deste trabalho. A categoria subsequente trabalhará mais especificamente sobre elas, tanto pela perspectiva teórica quanto pela resposta trazida pelos 20 entrevistados.

A análise dessa categoria traz apontamentos substanciais para a compreensão de dois objetivos proposto nesse trabalho: identificar se a implementação de programas e práticas de diversidade incorpora e potencializa a voz dos indivíduos LGBTQ+ e suas relações em âmbito corporativo, além de compreender os impactos das práticas de diversidade e da questão da voz na qualidade das relações desses indivíduos.

Na visão dos entrevistados foi possível identificar evidências trazidas pelos programas de diversidade para a incorporação da voz dos indivíduos LGBTQ+, por meio de ações de diversidade que acontecem nas organizações com práticas e mecanismos institucionais. Os entrevistados evidenciaram que, quanto mais ações, práticas e mecanismos o programa tiver, maior será a voz dos indivíduos, e alguns exemplos foram de programas que incorporam as vozes LGBTQ+ foram trazidos ao longo das entrevistas, permitindo um comparativo do *“quanto se falava sobre diversidade sexual no passado e o quanto se fala agora, é absurda a diferença. O quanto a gente comenta o tema na organização, o quanto de liberdade existe para as pessoas se posicionarem e trazerem suas histórias.”* (E18).

Outro exemplo dos programas que incorporam a voz também se relaciona com as ações que acontecem na organização: *“participar das ações de diversidade na empresa é algo que me traz uma sensação de segurança para falar. Algo que se eu comparar com as empresas anteriores que eu trabalhei, havia momentos em que eu me sentia um ET”.* (E4).

A importância dada aos grupos de afinidade para as suas relações é evidenciada pelos entrevistados, de modo que nenhum deles menciona que possui uma relação pior com pessoas LGBTQ+ quando comparado as relações que possuem com pessoas não LGBTQ+. O fortalecimento das redes de trabalho por meio dos grupos de afinidade fortalece as relações entre pessoas LGBTQ+ e, também, entre pessoas não LGBTQ+.

A próxima categoria especificará quais são as práticas de diversidade, as práticas de RH relacionadas a diversidade e os mecanismos de voz que compõem os programas, de modo a ilustrar e facilitar a compreensão dos impactos positivos trazidos para os indivíduos LGBTQ+

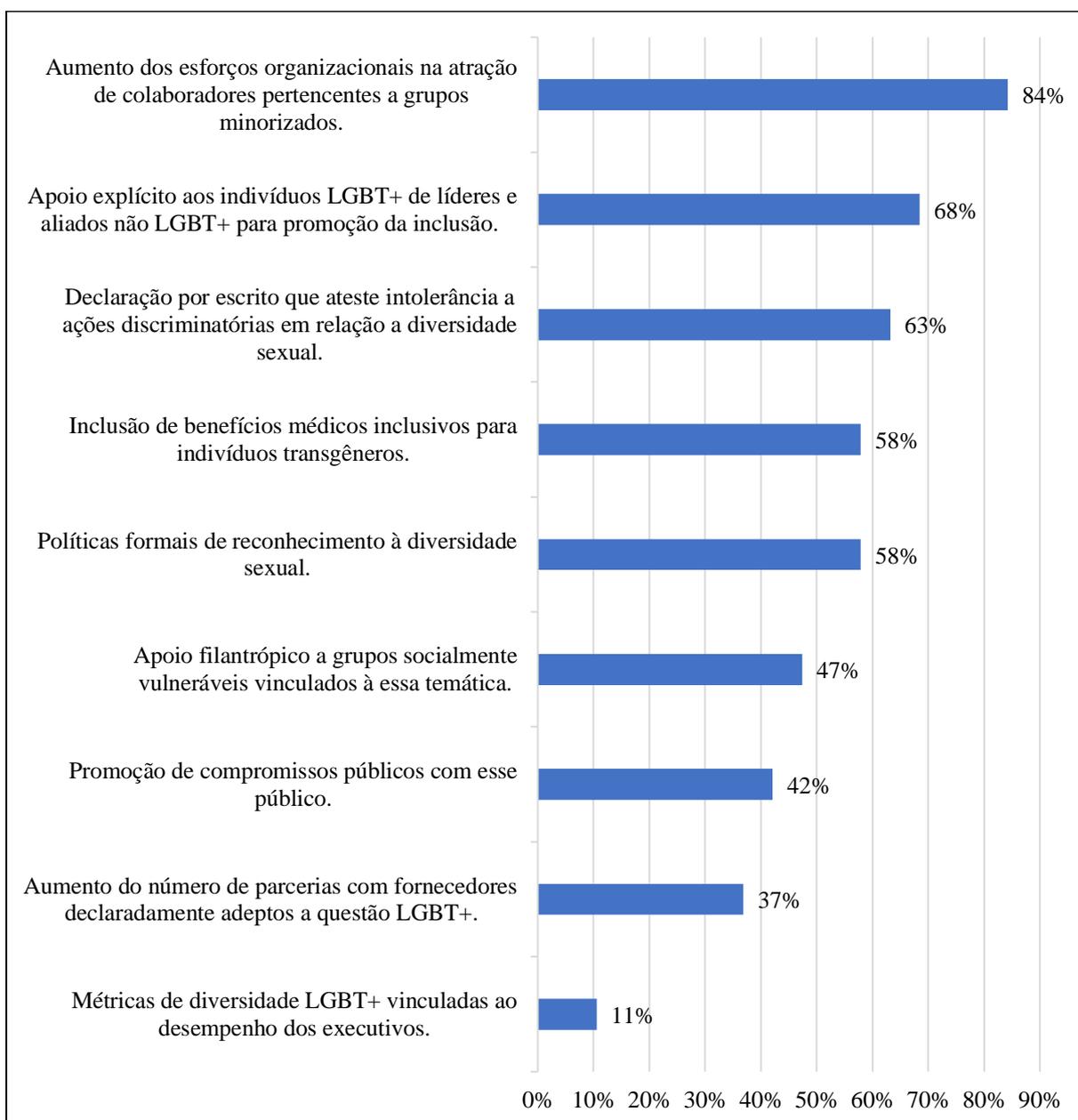
e para a organização.

#### **4.4.3 Práticas de diversidade e mecanismos de voz**

Essa categoria apresenta excertos sobre a utilização de práticas de diversidade, práticas de RH relacionadas a diversidade e mecanismos de voz institucionais utilizados nas organizações de acordo com 19 entrevistados, evidenciando os exemplos dessas práticas e mecanismos trazidos pela literatura por diversos autores (Button, 2001; Compton, 2016; Jiraporn, Potosky e Lee, 2019; Webster et al, 2018; Buttner; Tullar, 2018; Meeka ; Vanka, 2017 ; Bell et al, 2011; Klaas et al., 2012 ; Mcfadden e Crowley-Henry, 2018). Uma das entrevistadas preferiu não comentar sobre práticas e mecanismos utilizados na sua organização, de modo que a entrevista se concentrou nas suas percepções gerais sobre os temas. Ao longo das 19 entrevistas, foram apresentados aos entrevistados 3 cartões, ilustrados pelos Quadros 4, 5 e 6 deste trabalho – apresentados nas páginas 54 e 55, contendo exemplos de práticas de diversidade, práticas de RH relacionadas a diversidade e mecanismos institucionais de voz, em que foi mostrado se há utilização ou não dessas práticas e mecanismos na organização. Os entrevistados visualizaram os três quadros e sinalizaram quais são as práticas existentes, e também apresentaram práticas e mecanismos diferentes que não constavam nos cartões apresentados e que acreditam se destacar nas suas empresas.

Frente as práticas de diversidade, o cenário apresentado é sintetizado pelo gráfico abaixo:

Gráfico 1 – Práticas de diversidade sinalizadas pelos 19 entrevistados



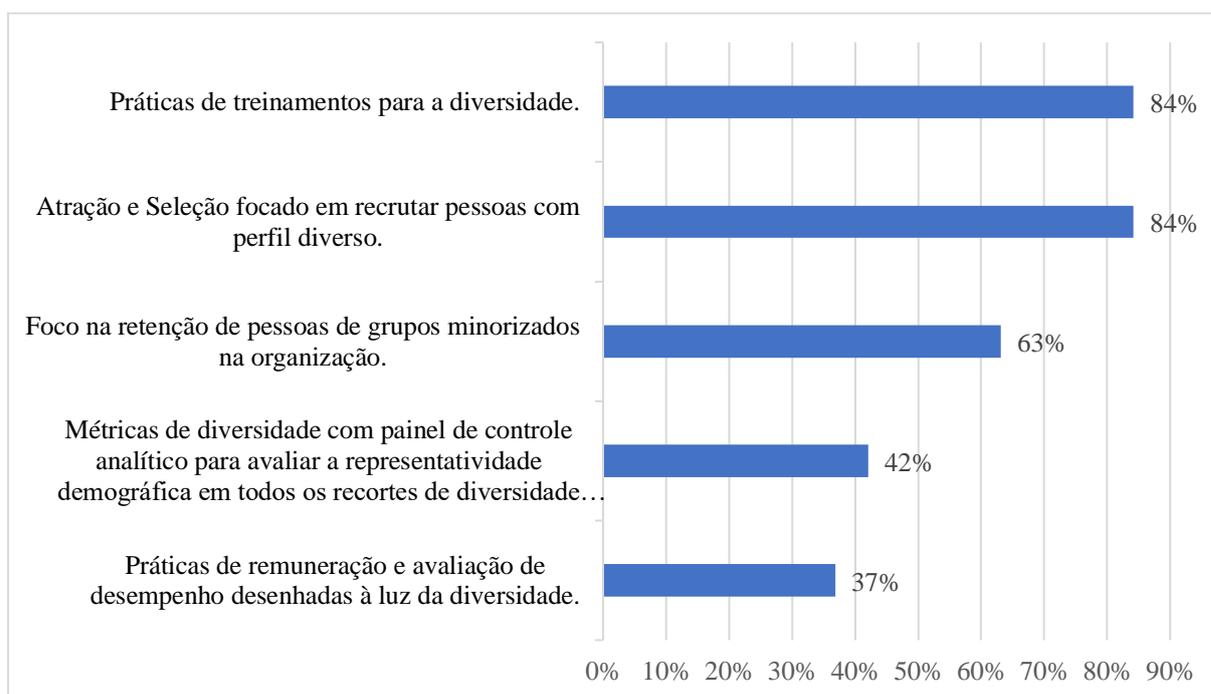
Fonte: Elaborado pelo autor com base no referencial teórico apresentado no Quadro 4 (2020).

O gráfico 1 consolida as declarações dos 19 entrevistados frente a existência das práticas de diversidade nas suas respectivas organizações. Percebe-se uma forte influência das organizações para a atração de perfis diversos nas organizações. Uma das justificativas para esse resultado se dá pelo fato de a área de recrutamento e seleção, em muitos casos, ter uma coresponsabilidade pela gestão da diversidade ou por algumas das ações vinculadas a diversidade e a inclusão na organização. Por outro lado, práticas vinculadas a temas e *stakeholders* externos a organização (apoio a grupos vulneráveis, compromissos públicos e

parceria com fornecedores) tiveram um resultado significativamente menor, com menos da metade dos respondentes sinalizando sua existência na organização. Este também pode ser um indicativo de que ainda há muito para ser executado internamente antes de olhar para práticas externas à organização. Ainda, métricas de diversidade específicas LGBTQ+ vinculadas ao desempenho dos executivos praticamente não acontecem de acordo com essa amostra de entrevistados. Esse resultado aponta a possibilidade de que haja certa dificuldade das organizações em estabelecer metas de diversidade, somada a dificuldade para obter informações demográficas sobre a população LGBTQ+ de maneira geral.

Frente as práticas de recursos humanos à luz diversidade, é apresentado o seguinte cenário:

Gráfico 2 – Práticas de RH relacionadas à diversidade sinalizadas pelos 19 entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor com base no referencial teórico apresentado no Quadro 5 (2020).

Frente as práticas de RH relacionadas à diversidade, percebe-se uma tendência para a execução de treinamentos voltados à diversidade pelas organizações, assim como o foco da área de atração e seleção na atração de pessoas pertencentes aos grupos de diversidade. Esta prática reforça o apontamento trazido anteriormente nas práticas de diversidade pelos entrevistados para o aumento dos esforços organizacionais na atração de pessoas diversas. Os treinamentos e

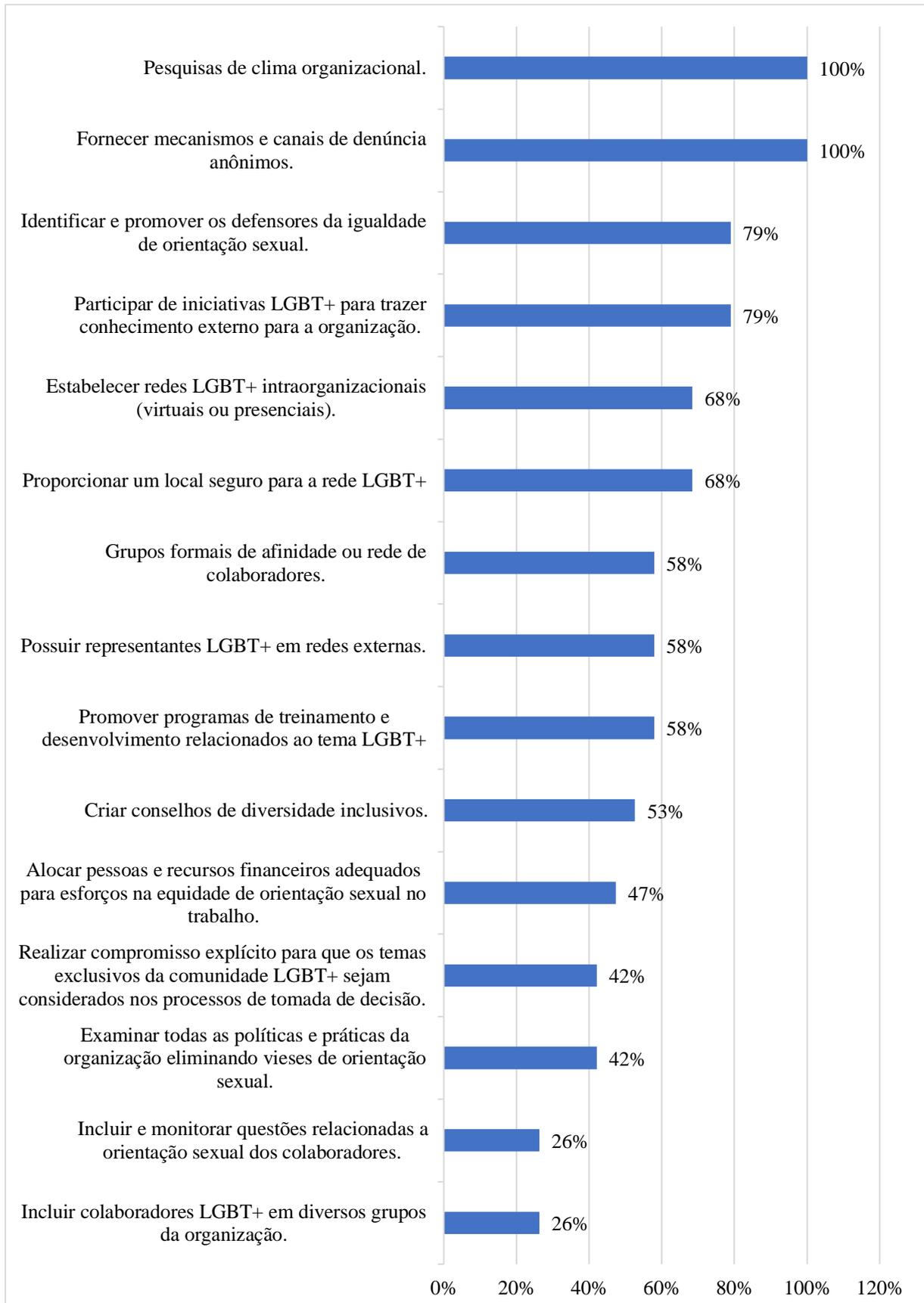
a contratação de perfis diversos foram exemplificados por alguns dos entrevistados como uma das práticas importantes para o fortalecimento do programa de diversidade e de uma cultura mais inclusiva: *“O treinamento para contratação de pessoas trans foi algo que mais impactou no geral, na cultura organizacional inclusive.”*(E16). Outro exemplo: *“um exemplo legal é a contratação de pessoas trans... uma ação feita pelo grupo, que tomou a iniciativa e foi atrás de uma consultoria de treinamento para preparar os gerentes da organização.”* (E19).

Assim como já apontado pelas práticas de diversidade no gráfico 1, as práticas de RH relacionadas à diversidade também apresentam um percentual baixo em relação as métricas, agora sob uma perspectiva de todos os grupos de vulnerabilidade, e não só LGBTQ+. Percebe-se, pela amostra, um indicativo de que há dificuldade das organizações para o estabelecimento de métricas de diversidade e inclusão. Mas essa dificuldade para estabelecer metas de diversidade deve ser encarada e priorizada, de acordo com diversos estudos. Para Buttner e Tullar (2018), ter uma meta de diversidade permite que a organização vincule o tema a estratégia do negócio, crie um objetivo claro e saia de suposições.

Frente as práticas de remuneração e avaliação de desempenho à luz da diversidade, estas também receberam um percentual de implementação baixo comparado as demais. Pode-se citar a possibilidade de que estes subprocessos de recursos humanos, quando associados a diversidade, fortalecem o atingimento da organização para um nível de maturidade em diversidade e inclusão mais robusto, uma vez que esta não é uma prática comumente implementada, tal qual os treinamentos em diversidade são, por exemplo.

O terceiro cartão compartilhado com os entrevistados apresenta exemplos de mecanismos institucionais de voz que podem ser utilizados nas organizações, de acordo com a literatura. O gráfico abaixo sintetiza os resultados apresentados pelas entrevistas:

Gráfico 3 – Mecanismos de voz sinalizados pelos 19 entrevistados



Fonte: Elaborado pelo autor com base no referencial teórico apresentado no Quadro 6 (2020).

O gráfico 3 apresenta algumas sugestões: a amostra indica uma possibilidade de consolidação do mercado brasileiro para a utilização de pesquisas de clima organizacionais e o fornecimento de canais de denúncia anônimos que estimulam as vozes individuais. Não se trata de uma amostra probabilística, mas um indicativo apenas. Tais pontos podem indicar que estes mecanismos já fazem parte da dinâmica organizacional, de modo que organizações que eventualmente não possuam estes mecanismos podem estar em uma situação de descompasso e atraso significativo frente ao mercado.

Há, também, uma sinalização frente a estrutura organizacional: menos da metade dos entrevistados apontou a existência de recursos financeiros e pessoas para trabalhar questões de diversidade sexual no ambiente de trabalho. De maneira similar, há um baixo percentual para a implementação de compromissos públicos com o público LGBTQ+ e a implementação de compromissos explícitos para que os temas da comunidade LGBTQ+ sejam considerados nos processos de tomada de decisão.

Tais fatos indicam uma possível dificuldade das organizações em estabelecer compromissos explícitos e públicos para a responsabilização desses temas. Este resultado pode ser um indicativo para a dificuldade encontrada no mercado para se aprofundar nos desafios vivenciados pelos grupos minorizados, de modo que a temática da diversidade e da inclusão ainda seja trabalhada de maneira abrangente e, em muitos casos, superficialmente, sem a delimitação de metas e compromissos com cada um dos grupos de diversidade, sendo o grupo LGBTQ+ um deles.

A revisão de práticas e políticas organizacionais à luz das questões de diversidade sexual, o monitoramento deste grupo e ações diretas para promover a diversidade sexual nos times também foram mecanismos de voz com baixa implementação nas organizações. É possível estabelecer a associação da baixa implementação desses mecanismos aos pontos supracitados sobre a dificuldade na incorporação de metas de diversidade, neste caso qualitativas e quantitativas.

A partir do referencial deste trabalho, parte-se da premissa teórica que a gestão de diversidade e os seus programas, quando existem na organização, apresentam estágios distintos, e o modo como lidam com o tema pode apresentar características mais ou menos superficiais ou mais ou menos específicas. Este tópico sobre estágios será aprofundado na próxima categoria, de número 4.4.4.

Os entrevistados também destacaram algumas práticas ou mecanismos, que para eles tiveram mais impacto positivo na organização. Algumas delas são práticas e mecanismos que não foram abordados nos cartões, outras já haviam sido citadas e os entrevistados quiseram enfatizar a sua relevância para a organização. Vamos a elas:

Tabela 5 – Práticas e mecanismos destacados pelos entrevistados

<b>Práticas e mecanismos</b>	<b>Menções</b>
Treinamentos diversos (vieses, gamificação, D&I geral, pessoas trans)	6
Ações de comunicação interna (posicionamento institucional, frases inadequadas, mensagens nos espelhos, incentivo a inclusão, boletim com números de D&I)	5
Participação e conexão em eventos de D&I externos	5
Salas de apoio para a retirada de leite e amamentação	3
Palestras e painéis sobre histórias pessoais e temas de D&I	3
Semana da diversidade	2
Incentivo a criação dos grupos de afinidades	2
Área de A&S apresentar pelo menos uma pessoa de D&I na shortlist das vagas	2
Formação de pessoas trans para o ingresso na organização	2
Convenção global dos grupos de afinidade pago pela organização	1
Extensão da licença maternidade e paternidade	1

Fonte: Elaborado pelo autor (2020)

A tabela 5 apresenta as práticas e mecanismos implementados nas organizações dos entrevistados que foram destacadas ao longo das entrevistas. Os treinamentos corporativos e a participação em eventos externos de diversidade foram destacados com o agrupamento das informações trazidas pelos entrevistados, o que é enfatizado pela análise conjunta dos gráficos 2 e 3, que além de serem práticas que estão sendo implementadas de maneira significativa nas organizações, são percebidas como destaques e de relevância. O destaque para a associação com a área de comunicação interna, como uma parceira das ações de diversidade, é um apontamento complementar a análise dessa categoria, que demonstra seu importante papel no desenvolvimento da temática em âmbito corporativo.

Os apontamentos trazidos nesta categoria possibilitam direcionamentos para responder a um dos objetivos dessa pesquisa: identificar, caso existam, quais são as práticas da GERH que recebem interferência dos programas de diversidade. Em maior ou menor medida, os

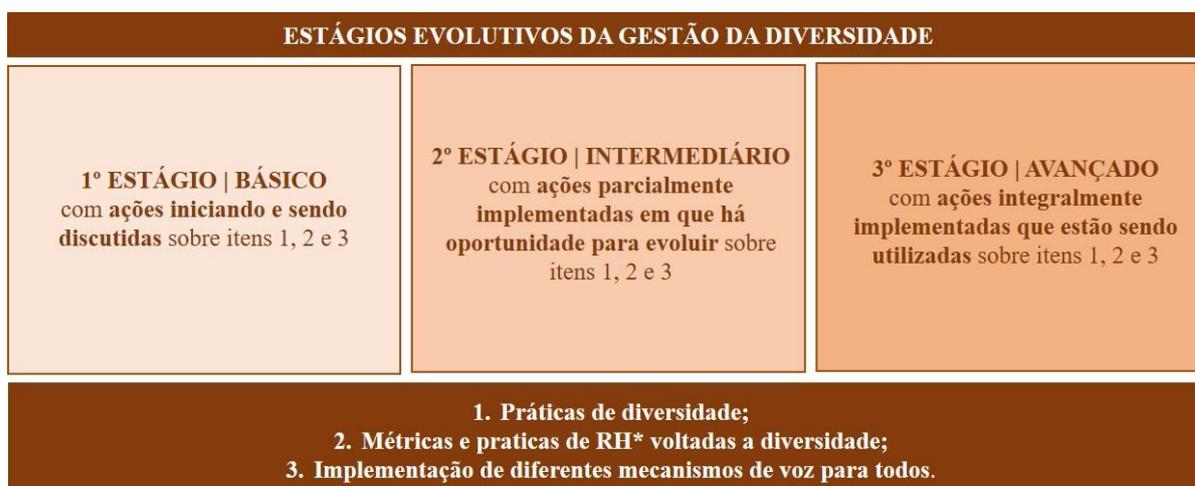
entrevistados evidenciaram a incorporação de práticas de diversidade, práticas de RH à luz da diversidade e mecanismos de voz nas suas empresas. Especificamente, houve destaque a uma prática tradicional de recursos humanos relacionada a diversidade: os treinamentos.

Outras práticas de RH associadas a diversidade também foram sinalizadas como existentes, conforme gráfico 2 e alguns itens da tabela 5. Theodorakopoulos e Budhwar (2015) apresentam uma relação com o campo da gestão da diversidade e a área de recursos humanos, propondo uma estrutura institucional de diversidade que se relaciona com subprocessos de recursos humanos. Além dos treinamentos, as avaliações de desempenho, o sistema de recompensas, a atração e seleção, as questões relacionadas a marca empregadora e a evolução de carreira são citados pelos autores. Observa-se que alguns destes subprocessos de recursos humanos já está mais presente nas organizações em comparação a outros (treinamentos e atração e seleção mais absorvidos em comparação a avaliação de desempenho e o sistema de recompensas). Todos, no entanto, demonstram ter sua contribuição para que a organização se fortaleça na maneira que entende e lida com a temática e, portanto, atinja um estágio mais avançado em relação as suas práticas corporativas.

#### **4.4.4 Estágios do programa, a cultura e suas relações com a voz**

Nesta categoria são agrupados momentos em que os entrevistados mencionam questões relativas ao estágio de maturidade dos programas de diversidade no momento da realização da entrevista. Foi orientado a cada um deles a execução de uma avaliação de sua empresa, considerando os pontos trazidos ao longo de toda a entrevista sobre as práticas de diversidade, práticas de RH à luz da diversidade e mecanismos de voz implementados na organização. Além disso, o cartão ilustrado abaixo foi explicado e compartilhado com cada um para orientá-los quanto as suas avaliações. Este cartão foi desenvolvido pelo autor a partir do framework evolutivo da gestão da diversidade, GERH – Ilustração 5 localizado na página 51, e está ilustrado abaixo:

Ilustração 14 – Estágios evolutivos da gestão da diversidade



Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

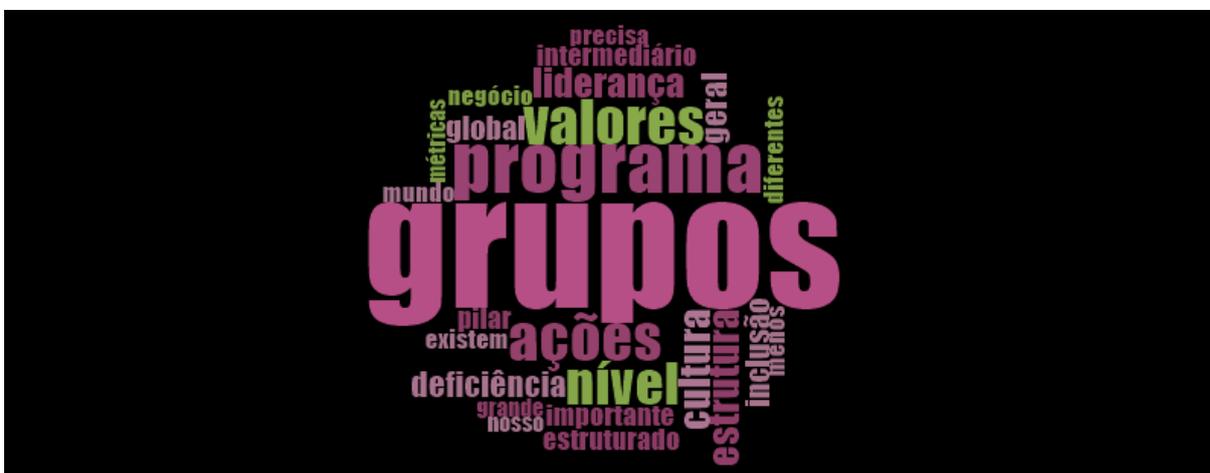
Das 20 entrevistas realizadas, apenas uma entrevistada optou por não avaliar sua organização. Entre os outros 19 entrevistados, 4 deles posicionaram sua organização no nível básico, 8 no nível intermediário e 7 no nível avançado.

Observa-se que dos 6 profissionais da amostra que atuam no setor de tecnologia, apenas um deles posicionou sua organização no nível intermediário, e os demais identificaram sua organização como de nível avançado. A entrevistada (#E5) atuante do setor de tecnologia que sinalizou sua organização atuando em nível intermediário mencionou a existência de 27 das 29 práticas de diversidade, práticas de RH e mecanismos de voz citados ao longo da entrevista. Os detalhes das sinalizações feitas por cada um dos entrevistados sobre as práticas e mecanismos pode ser visualizado no apêndice 2 deste trabalho. O resultado citado por essa entrevistada foi um dos melhores alcançados nas 20 entrevistas, o que denota certo questionamento frente a avaliação feita por ela para o nível intermediário e não avançado. De todo modo, o resultado geral do grupo de entrevistados que atuam no setor de tecnologia já é suficiente para elucidar o destaque das organizações da área para a temática da diversidade e da inclusão.

A categoria também segmenta menções sobre a visão dos entrevistados em relação a como a sua organização encara a diversidade e inclusão de maneira geral e menções sobre a estrutura do programa de diversidade. Por fim, foram acrescidas menções emergentes (posteriores) relacionadas a cultura, uma vez que houve por parte dos entrevistados 37 menções sobre o tema, associando a cultura a maneira pela qual percebem o nível do programa e da gestão da diversidade nas suas respectivas organizações.

A avaliação geral dessa categoria apresenta 137 referências, realizadas em todas as 20 entrevistas. Foram consideradas as 25 palavras mais citadas pelos entrevistados, com no mínimo 5 letras cada. Os critérios para a delimitação do número mínimo de letras para utilização do *software* Nvivo foram estabelecidos da mesma maneira que as categorias anteriores, buscando eliminar conjunções, artigos, preposições, interjeições e termos que não contribuem com a análise.

Ilustração 15 – As 25 palavras mais citadas para a categoria “Estágios do programa, a cultura e suas relações com a voz



Fonte: *Software* Nivo (2020)

A palavra “grupos”, mais uma vez, foi a mais citada, com 189 menções. O vocábulo “programa” foi citado 87 vezes pelos entrevistados, seguido por “ações” (69), “valores” (66), “nível” (63), “cultura” (45), “estrutura” (45), “liderança” (42), e “deficiência”, com 36 menções.

A valorização dos grupos nas organizações para os indivíduos LGBTQ+ já foi discutida e explicitada em categorias anteriores, demonstrando a relevância para os entrevistados. Os vocábulos “programa” e “ações” foram associados com a estrutura organizacional estabelecida nas suas respectivas empresas para trabalhar a diversidade. Houve um número equilibrado de menções positivas e negativas frente a estrutura dos programas, que serão mais bem detalhadas com a segmentação das unidades de contexto positivo e negativo desta categoria.

A palavra “valores” apareceu 66 vezes, e “cultura” 45 vezes. As menções foram associadas pelos entrevistados, citando diversidade e inclusão como um dos pilares e valores culturais da empresa: *“D&I é um dos nossos principais valores a nível global. A gente tem um site público onde constam todos os nossos valores e a gente trabalha com isso como uma prioridade, então nos nossos eventos presenciais com cliente, parceiros a gente sempre fala sobre diversidade e inclusão, igualdade entre todos. A empresa tem isso como uma das nossas premissas básicas. Eu tenho certeza disso. Qualquer situação que a gente tenha esse assunto sempre acaba vindo à tona direta ou indiretamente. Isso está no nosso DNA.”* (E6).

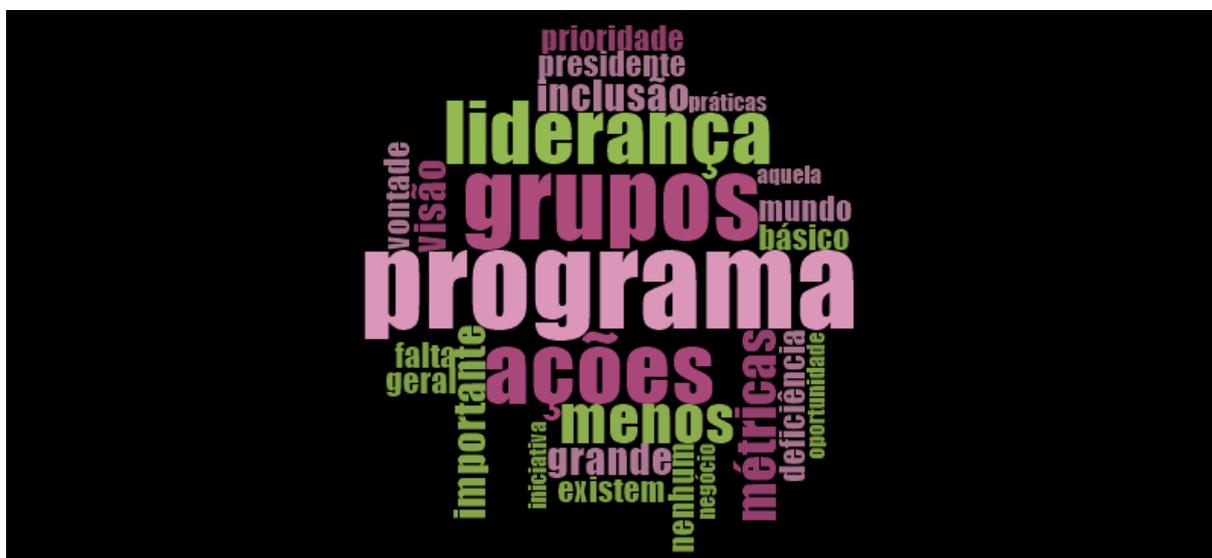
Houve, por outro lado, a sinalização de entrevistados apontando que a organização possui valores que de alguma maneira estão dissociados a diversidade e a inclusão: *“Por mais que exista um ambiente LGBTQ+ mais ou menos favorável, normalmente isso acontece com LGBTQs brancos e ricos que se adaptam melhor a realidade “faria lima” da empresa. Caso uma pessoa LGBTQ+ da periferia entre aqui e precise se adaptar ao ambiente, será muito difícil. Há uma cultura completamente elitista, com valores materiais. Se você está fora do padrão, e não necessariamente pela questão LGBTQ+, mas no geral, você terá dificuldade de se adaptar.”* (E19).

Thomas e Ely (1996) já apontavam a importância da cultura no contexto da diversidade. Para os autores, os verdadeiros benefícios provenientes da diversidade para a organização só são alcançados quando as organizações incorporaram as perspectivas dos funcionários para a dinâmica do trabalho, otimizando tarefas e redefinindo sua cultura.

Para esta categoria também foram consideradas as unidades de contexto em que os temas foram trazidos. Curiosamente, esta foi a categoria em que houve o maior equilíbrio entre menções positivas e negativas feitas pelos entrevistados, o que denota, mais uma vez, a menção proposta por Bardin (2011) para avaliarmos as categorias de maneira segregada, considerando o contexto em que os temas são descritos.

Considerando este contexto negativo, temos o seguinte cenário para a frequência de palavras dessa categoria:

Ilustração 16 – As 25 palavras mais citadas para a categoria "Estágios do Programa, a cultura a suas relações com a voz" no contexto negativo



Fonte: Software Nvivo (2020)

A palavra “programa” é citada 13 vezes, seguida pelo vocábulo “grupos” (11), “ações” (10), “liderança” (9); “menos” (7) e “métricas”, com 6 menções.

Neste contexto negativo o “programa” de diversidade foi associado a uma estrutura frágil ou inexistente na organização: *“Na área de Talent Acquisition havia uma pessoa que liderava o programa, junto com o time comunicação interna, que sempre foi muito parceira ao longo de todo o processo. RH e Comunicação eram os responsáveis pelo programa e essa é uma crítica que eu sempre tive. A gente precisava ter um comitê que envolvesse a alta liderança ou algo nesse sentido. Isso é o que eu vejo que funciona bem em outros lugares... para que houvesse troca em todos os níveis. É fundamental a alta liderança para que eles possam fazer um papel de patrocinador do programa e mandar mensagens de que aquilo é verdadeiramente importante para a empresa.”* (E11).

Outro exemplo, associado a essa mesma ideia: *“A gente está estruturando um programa de diversidade...então na realidade ainda não tem um programa estruturado, mas sempre houve ações ligadas a pessoas com deficiência, por ser uma empresa que tem um impacto muito grande na comunidade, sempre tem muita fiscalização, é uma empresa com 14 mil funcionários e está sempre na mira, sabe? Então sempre houve um viés para pessoas com deficiência. Faz três anos que eu estou lá e nós nunca fizemos ações específicas de diversidade.”* (E13).

A menção feita para “grupos” ressaltou, mais uma vez, a importância em se ter grupos de diversidade na organização e posicionou a empresa dos entrevistados com grupos frágeis ou inexistentes: *“Existe uma vontade de falar sobre o tema, mas essa vontade só vai ser uma vontade concreta e efetiva com ações quando eu ver grupos, uma área focada nesse tema. Que ele não seja só mais um tema adicional do dia a dia, mas que haja uma área interna e grupos que conduzam ações na empresa. Ainda tem um caminho a seguir bem forte”*. (E2)

O vocábulo “ações” também esteve, em todos os casos dessa categorização de contexto negativo, associado a falta de ações ou uma estrutura robusta de diversidade: *“Na minha empresa as coisas estão começando a engatinhar, sem muita velocidade... mas existem ações pontuais, então no ano passado nós tivemos a primeira semana da diversidade, e tivemos palestrantes trans, homossexuais, trazendo a temática na semana. Não há uma área de diversidade. Há pontos focais em alguns setores, apenas.”* (E17).

A menção para “liderança” e “métricas” seguiram a mesma abordagem da menção anterior, relacionando o frágil ou inexistente papel da liderança para a questão LGBTQ+ ou de diversidade: *“A gente ainda presencia situações, falas ou gestos que ferem ou agridem a existência de uma outra pessoa, e do meu ponto de vista isso acontece muito porque a gente ainda não tem o engajamento firme e sólido das lideranças, de falar que isso não é aceito aqui. Nós não temos uma liderança que se posiciona. Hoje eles sabem que estas situações acontecem, mas “passam um pano” para o que está acontecendo. Acho que esse posicionamento mais firme já traria uma boa melhora, uma boa segurança.”* (E20).

Do mesmo modo, as métricas ainda não acontecem ou acontecem de maneira frágil e sem transparência na organização: *“As métricas de diversidade ainda acontecem de maneira muito pontual. Por exemplo, quando existe cota, aí existe uma métrica relacionada com as pessoas com deficiência, mas algo fora disso ainda a gente não tem.”* (E1). Outro exemplo que ilustra essa ideia: *“Apenas a pessoa de diversidade tem acesso as métricas de diversidade e inclusão. É uma informação considerada sensível e só ela tem acesso.”* (E17).

Um ponto complementar trazido nesta categoria é a visão da liderança no contexto da diversidade. Thomas e Ely (1996) entendem o papel da liderança sobre o tema como fundamentais para o resultado do negócio. A diversidade só terá efeito no resultado do negócio se a liderança da organização compreender e acreditar nisso.

Considerando o contexto exclusivamente positivo descrito pelos entrevistados, temos o seguinte cenário para a frequência de palavras dessa categoria:

Ilustração 17 – As 25 palavras mais citadas para a categoria "Estágios do Programa, a cultura a suas relações com a voz" no contexto positivo



Fonte: Software Nvivo (2020)

A palavra “grupos” lidera mais uma vez com 52 menções, seguido do vocábulo “valor” (19); “programa” (16); “estrutura” (15); “cultura” (13); e “global” com 10 menções.

Neste contexto positivo. O vocábulo “grupos” também está associado a uma temática importante para a pauta de diversidade, como nas categorias anteriores. Adicionalmente, é estabelecida uma associação a palavra “estrutura” do “programa”, no sentido de haver grupos de diversidade que fortalecem o tema na organização e abrem canais para a voz: *“Hoje existe uma estrutura na organização para trabalhar diversidade que é autônoma, formada pelos próprios funcionários. Hoje a gente tem na empresa os ERGs (Employee Resources Groups) que são organizações de funcionários que se identificam ou são aliados daquela causa, e esses grupos são auto gerados... eles têm seu próprio orçamento e a sua própria forma de construir e trabalhar o tema, e essa organização é global. Então você tem esses grupos no Brasil e você tem também grupos em todos países e um grupo geral global. É como se fosse uma organização dentro da organização... ela não está subordinada a nenhuma área, não tem relação com recursos humanos... são auto geridas. Esse modelo de autonomia é bem diferente de tudo que eu tinha visto em relação à diversidade, e corporativamente eles são organizados em pilares e os grupos determinam as ações e realizam as mobilizações dentro ou fora da companhia. Tudo completamente separado de qualquer estrutura. Eu gosto muito desse modelo porque quem desenha os programas e quem faz as coisas acontecerem são os próprios membros da comunidade nos grupos, e isso faz muita diferença, não fica uma coisa de “ah, mas vamos tentar fazer algo que atenda todos os grupos” não.... cada um entende sua realidade e propõe*

*alternativas. Então especificamente o grupo LGBTQ+ organiza muitas coisas... palestras, debates, apresentações... e muito mais, o grupo no Brasil é o maior da América Latina.” (E18)*

Golembiewski (1995) postula que a modificação de estruturas organizacionais que reconhecem a diversidade como um valor central à organização e se modificam, considerando a temática como parte da dinâmica organizacional, se caracterizam como organizações que recebem benefícios e vantagens por conta da diversidade.

A palavra “valor” foi associada nessa unidade de contexto positiva da categoria a palavra “cultura” da organização, que é diversa e inclusiva. Nesse sentido, faz parte da dinâmica organizacional falar e vivenciar a diversidade naturalmente: *“Caso você não seja aberto a diversidade e a inclusão você não serve para a empresa. Você não serve pra gente. A diversidade é um valor que está defendido, está na cultura da empresa como um pilar estratégico. Há sempre rodas de conversa sobre os temas LGBTQ+. Isso é muito interessante para a gente aprender e falar. Essa foi a primeira empresa que abriu as portas para mim depois que eu fiz a minha transição de gênero. É um orgulho imenso fazer parte dela. Sem dúvida a diversidade é um valor que acontece no dia a dia e isso faz com que eu seja eu mesmo sempre. A empresa em si é nova, tem 5 anos, e a diversidade começou junto com o seu nascimento.” (E7).*

Nas entrevistas em que houve uma associação clara da temática da diversidade e da inclusão com a cultura organizacional foi perceptível o alto nível de entusiasmo dos indivíduos LGBTQ+ em trabalhar na sua empresa atual. Inclusive, orgulho de ser exatamente quem é e de receber uma influência direta no seu comportamento para exercer sua voz: *“Eu acho que o programa de diversidade tem impactado no meu comportamento mesmo... em relação a como eu me posiciono em alguma discussão, em alguma outra reunião ou alguma conversa de café e de almoço. Um ponto importante é que não é apenas o grupo LGBTQ+, mas todos os demais (e existem bastante grupos! Afrodescendentes, mulheres, pessoas com deficiência), enfim todas essas práticas e ações normalmente acontecem no hall da empresa... isso é muito convidativo e por mais que você não esteja participando efetivamente do evento você sabe que ele está acontecendo, então essa cultura de “portas abertas” facilita tudo. Aqui é prezado o contato e isso acaba indo para os grupos de diversidade. E sobre mim, eu sinto que eu melhorei a minha relação comigo mesmo, em relação em ser gay dentro de uma organização.” (E4)*

A análise dessa categoria está associada a mais um objetivo proposto por este trabalho: analisar se há relação entre os diferentes estágios evolutivos da gestão da diversidade e a

possibilidade de exercício da voz nas organizações empregadoras. É notório, pelas descrições das entrevistas dessa categoria, que a depender do estágio de diversidade da organização, há uma diferença significativa no exercício da voz dos indivíduos LGBTQ+. Seguindo o referencial teórico deste trabalho, foi construído um *framework* que apresenta três estágios evolutivos para as organizações lidarem com a temática. Assim, foi possível identificar que os entrevistados LGBTQ+ que atuam em organizações avaliadas no nível básico se percebem com uma voz significativamente menor quando comparados aos indivíduos que estão em organizações avaliadas no nível avançado para a diversidade.

Um exemplo que evidencia esta informação, se relaciona as entrevistas dos indivíduos LGBTQ+ que trabalham no setor de tecnologia. Este setor foi sinalizado neste tópico – página 103 - como destaque para atuação em diversidade e inclusão. Os seis indivíduos entrevistados que atuam nesse setor (E3, E4, E5, E6, E7 e E18) se percebem mais confiantes, mais vinculados a cultura organizacional da empresa que atuam e mais apaixonados pela organização e pela possibilidade de serem eles mesmos no seu trabalho. Essa diferenciação pôde ser percebida e comparada após a finalização das vinte entrevistas.

#### **4.4.5 Incorporação da voz no contexto organizacional**

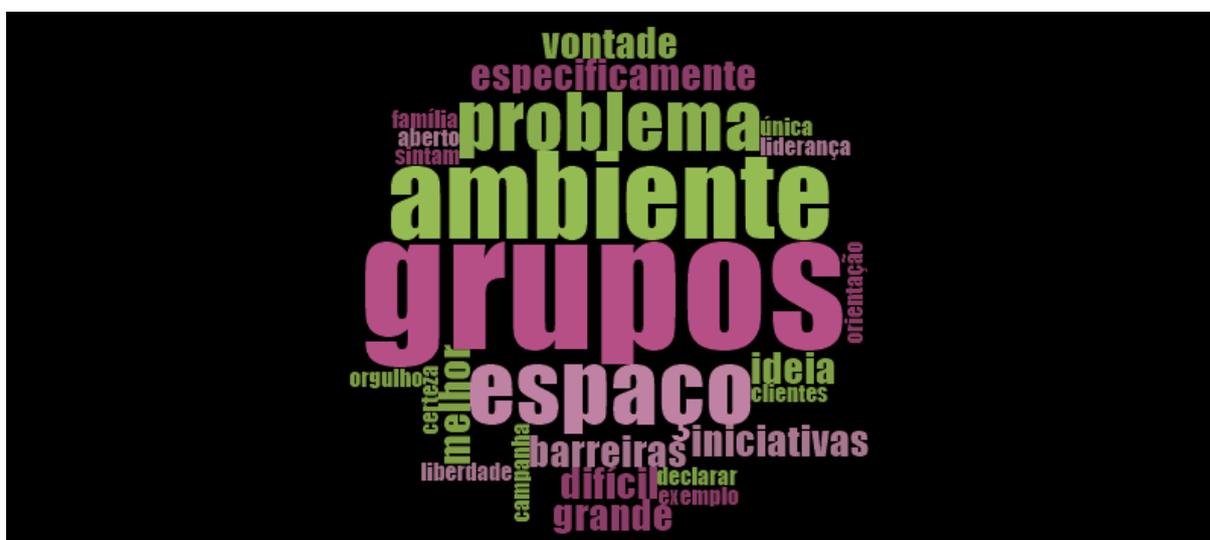
Esta categoria codificou percepções dos indivíduos LGBTQ+ sobre a maneira pela qual é percebida a incorporação (ou não) da voz dos colaboradores na dinâmica corporativa. Foram identificadas nas falas dos entrevistados momentos de estímulo ou desestímulo institucional para que as pessoas LGBTQ+ se posicionem e, também, tenham mais segurança para expressar a sua orientação sexual e identidade de gênero, se quiserem. Em consonância aos estudos de Bowen e Blackmon (2003) e Irigaray e Freitas (2013), o medo do isolamento pode provocar que as pessoas LGBTQ+ não utilizem sua voz ou falem sobre suas identidades, até que percebam situações corporativas favoráveis no seu ambiente de trabalho.

Houve menção nessa categoria em 39 momentos, em 18 das 20 entrevistas realizadas. Utilizando o *software* Nvivo a categoria foi segregada em sub codificações considerando o contexto em que o tema apareceu ao longo da entrevista. Conforme já mencionado, esse processo é uma das etapas propostas por Bardin (2011), para que a análise de conteúdo seja mais eficiente. Nesse sentido, 12 dos 18 indivíduos LGBTQ+ mencionaram que há estímulo organizacional para que a voz seja incorporada na dinâmica da organização e 8 indivíduos

trouxeram menções de desestímulo da organização para a utilização da voz no contexto organizacional. Dois entrevistados fizeram menções tanto positivas quanto negativas.

A nuvem de palavras da Ilustração 18, produzida por meio do *software* Nvivo, demonstra os termos mais citados nessa categoria, de maneira geral considerando menções positivas e negativas. Foram consideradas as 25 palavras mais citadas, com no mínimo 5 letras cada, buscando eliminar artigos, interjeições, preposições e conjunções que não contribuem com a análise da categoria.

Ilustração 18 – As 25 palavras mais citadas para a categoria “Incorporação da voz no contexto organizacional”



Fonte: *Software* Nvivo (2020)

A palavra “grupos” foi a mais mencionada, mais uma vez, 33 vezes, seguida por “ambiente” (24), “espaco” (21), “problema” (18) e “barreiras” e “dificil”, ambas com 12 menções.

A categoria também obteve um número de menções equilibradas de contexto negativo e positivo. Frente a visão positiva, a menção “grupo” também esteve associada a importância para a voz e a identidade dos indivíduos LGBT+: “*Para mim não é mais um problema, apesar de ser uma barreira, eu tenho que todo dia ultrapassar..., mas para outras pessoas isso ainda é um problema enorme. Por isso que é muito válida a luta dos grupos de diversidade e dos times para aumentar essa questão de aceitação.*” (E20).

Já no contexto negativo, houve o reforço de que um grupo frágil não promove mudanças efetivas e relevantes para a organização e para a voz: *“Eu não vejo ninguém focado em criar programas de voz na organização. Não há mecanismos de grupo para que as vozes desses grupos sejam potencializadas e valorizadas. Não há ações dos grupos para que se juntem de modo a olhar especificamente questões da comunidade LGBT+... isso é muito solto”*. (E10).

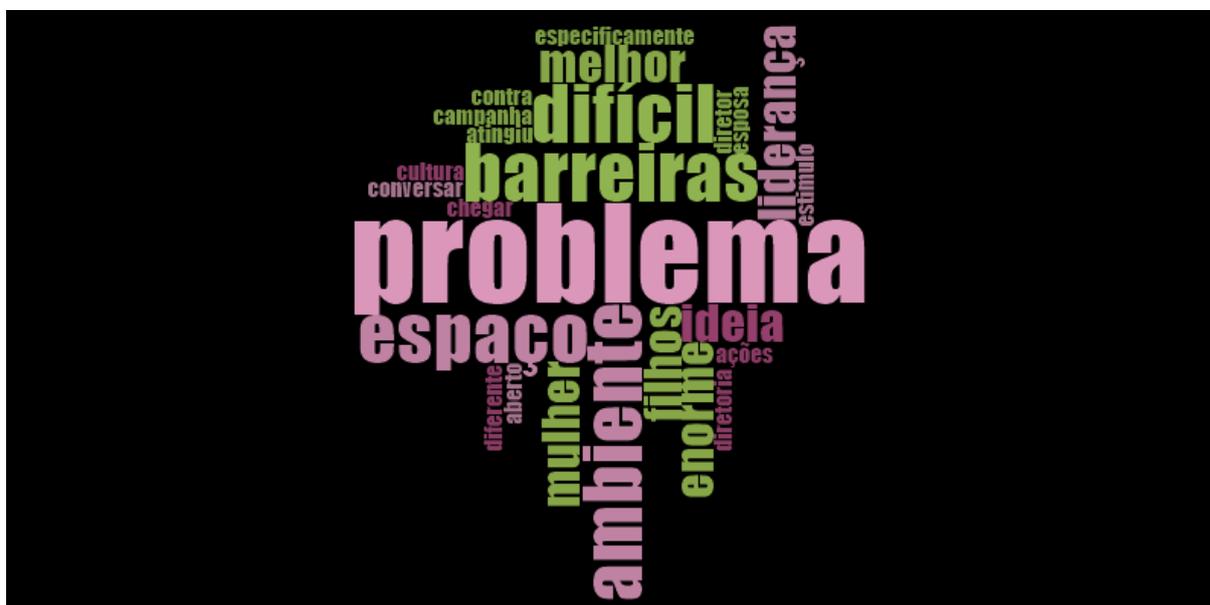
As menções “espaço” e “ambiente” estiverem associadas a uma situação organizacional de abertura para conversar sobre temas de diversidade e inclusão, no contexto positivo: *“Eu vou dar um exemplo que é emblemático para mim. Eu fiz a integração na sede, na Califórnia com mais de 300 pessoas de todo o mundo... e a primeira frase de um VP de desenvolvimento de produto foi “Oi meu nome é Fulano e eu sou Gay”. É um lema da organização de que aqui você precisa se sentir à vontade para ser quem você é. Isso é algo extremamente forte e a gente usa muito isso o dia inteiro... “seja você” em tudo o que fazemos. A empresa abre vários espaços para que a gente possa falar quem somos.”* (E18).

No contexto negativo, temos este exemplo que aborda as dificuldades de um ambiente hostil para falar abertamente sobre o tema: *“O ambiente é algo muito fechado, muito machista... e não só para a questão LGBT+ mas para todos os espectros, você percebe situações de homens brancos heterossexuais que têm a família tradicional brasileira de um lado, mas que também possuem duas amantes, sabe? Então nesse ambiente via de regra não se fala muito.... não existe espaços abertos para falar sobre isso. A única coisa que se faz em termos de evento é um churrasco de final de ano, mas não está relacionado a diversidade. É um ambiente bruto.”* (E9). Este entrevistado, especificamente, mencionou em outro momento da entrevista que se sentia bem mais ouvido e representado no passado: *“Já me sentia bem mais ouvido. Com a minha transição lógico que chamei a atenção da empresa.”. Antes eu me sentia muito mais representado.”* (E9)

As menções “problema”, “barreiras” e “difícil” foram todas associadas ao contexto negativo dessa categoria e serão detalhadas a seguir.

Quando consideramos as codificações exclusivamente de contexto negativo, temos o seguinte cenário para a categoria, também considerando as 25 palavras mais citadas com pelo menos 5 sílabas:

Ilustração 19 – As 25 palavras mais citadas para a categoria “Incorporação da Voz no contexto organizacional” no contexto negativo



Fonte: Software Nvivo (2020)

A palavra “problema” foi a mais mencionada, com 6 menções, seguida por “ambiente” (6), “barreiras” (6) e “difícil”, com 5 menções.

Neste contexto exclusivamente negativo, as menções “problema”, “ambiente”, “barreiras” e “difícil” estiveram associadas ao contexto organizacional em que existem situações incômodas para os indivíduos LGBTQ+: *“Eu acho que nunca tive problema... minto... tive sim... eu já ouvi coisas quando as pessoas não sabiam que eu era gay e aquilo realmente me incomodava... e no começo eu não tinha energia para falar, mas hoje em dia eu falaria. Eu já tive conselho do alto escalão da empresa chegar para mim e falar: eu recomendaria que você não se expusesse..., mas eu senti que não foi algo da empresa, mas especificamente dessa pessoa... por conta da história dela. Eu acho que para a empresa eles não teriam problema de promover uma pessoa por ela ser LGBTQ+, mas também não sei se ela está pronta para promover o tema. Por exemplo... a gente teve agora no dia da mulher a campanha do dia internacional da mulher, tivemos também a campanha do dia internacional do orgulho negro... eu quero ver se agora vai haver a celebração do mês do orgulho LGBTQ+... eu acho que não vai, mas eu vou lutar pra ter. O próprio RH diz que a gente tem que ir devagar, sabe? E nisso eu discordo totalmente.”* (E14).

Outros dois exemplos que ilustram este contexto organizacional desfavorável são descritos a seguir: *“Ultimamente eu dei algumas ideias bem bacanas, mas elas morrem. Até existe uma boa vontade, mas o sistema não deixa. É muito difícil ter alguém com horas dedicadas para lidar com isso.”* (E9). *“Apesar das barreiras existirem, se eu focar nessas barreiras eu não vou conseguir ser eu mesmo...então eu tento sim levar o meu dia a dia e as minhas relações profissionais sendo 100% quem eu sou, mas isso não me faz não enxergar as barreiras que impedem outras pessoas que talvez não estão tão preparadas”.* (E20)

Quando consideramos as codificações exclusivamente de contexto positivo, temos o seguinte cenário para a categoria:

Ilustração 20 – As 25 palavras mais citadas para a categoria “Incorporação da Voz no contexto organizacional” no contexto positivo



Fonte: Software Nvivo (2020)

A palavra “ambiente” foi a mais mencionada, com 4 menções, seguida por “certeza”, “declarar”, “iniciativas” e “espaços”, com 3 menções cada.

Nas menções desse contexto positivo, há a associação pelo estímulo que a organização promove para que os indivíduos LGBTQ+ possam ser eles mesmos ou que falem abertamente sobre sua identidade: *“com certeza a postura da empresa é de trazer o tema para ser falado e para que as pessoas também se sintam mais à vontade... a gente teve algumas iniciativas onde pessoas do grupo LGBTQ+ falaram das suas vidas pessoais, mostraram suas famílias e contaram um pouco das dificuldades, então sim eu vejo que a empresa tem essa postura de*

*tornar isso cada vez mais natural para que as pessoas possam se manifestar do jeito que elas são.* (E1)

Outro exemplo, ainda nesse mesmo sentido de estímulo organizacional: *“Eu sinto que existe o estímulo, e que a intenção é de fato que as pessoas, caso se sintam confortáveis, que elas falem sobre isso, entrem no comitê, enfim, tanto que há até espaços corporativos dentro do sistema de RH para você fazer isso: se declarar e inclusive se você gostaria de deixar essa informação pública ou privada. Existem artifícios para que a pessoa se sinta confortável para de declarar e falar sobre o assunto.”* (E15).

A contribuição dos entrevistados frente as questões de estímulo ou desestímulo organizacional para a utilização das suas vozes aponta alguns direcionamentos relevantes para essa pesquisa: mais uma vez, é enfatizada a importância dos grupos de afinidade para a voz dos indivíduos. Em situações de contexto negativo, os grupos não estão fortes o suficiente para promover mudanças, mas sempre são identificados como importantes para a comunidade LGBT+ e para os grupos de diversidade de maneira geral.

Os espaços e ambientes promovidos pela organização que estimulam conversas sobre temas de diversidade e inclusão favorecem os indivíduos LGBT+, ao mesmo tempo que ambientes hostis inibem a voz da população para falar abertamente sobre qualquer tema, e não apenas sobre sua orientação sexual ou identidade de gênero.

#### 4.5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise sintetizada das cinco categorias permite destacar os principais achados do estudo, bem como associá-los aos objetivos propostos pela pesquisa.

A categoria “Uso da voz e o armário” possibilitou identificar a importância percebida pelos entrevistados em expressarem sua orientação sexual e/ou identidade de gênero. Ainda, houve uma associação entre a importância para se falar abertamente sobre essas questões e uma “libertação” para que as pessoas pudessem ser elas mesmas no contexto organizacional.

Um ponto de destaque frente a contextualização negativa dessa categoria é a questão do “medo”, identificado por 6 entrevistados, que postulam que muitas pessoas LGBT+ não falam abertamente sobre o tema por sentirem algum tipo de receio.

Ainda, foi enfatizada a relevância dos ambientes corporativos para que os indivíduos LGBT+ possam “sair do armário” e utilizem suas vozes na promoção de mudanças, e que este ambiente organizacional exerce influência significativa na maneira com a qual os indivíduos LGBT+ optam em se expressar e vozear. Declarações foram destacadas ao longo desta categoria, em que indivíduos LGBT+ explicitam o quanto o ambiente organizacional em que estão influenciam diretamente na sua vontade de falar sobre sua sexualidade e outros temas.

Todos estes aspectos supracitados reiteram os estudos do referencial teórico deste trabalho. Os excertos destacados das entrevistas foram citados ao longo da categoria. Felix et al (2018) e Bowen e Blackmon (2003) apresentam em suas pesquisas que a maioria dos indivíduos LGBT+ analisa o clima na organização, e quando percebem uma maior abertura sobre questões relacionadas a sexualidade, a probabilidade em divulgar a sua é significativamente maior. Di Marco et al (2016); Thomas e Ely (1996) e Webster et al (2018) também associam a importância de um ambiente de trabalho para os negócios da organização de maneira geral.

Bell et al (2011) apresentam a visão de que ter a opção de expor a sexualidade no trabalho para os indivíduos LGBT+, como uma decisão pessoal e não pela influência do ambiente, é um aspecto fundamental de voz, gerando um sentimento de pertencimento organizacional. O autor, junto de Irigaray e Freitas (2013), afirma que muitos colaboradores LGBT+ atuam nas organizações em silêncio, sem utilizar suas vozes por medo de sofrerem retaliação e preconceito, que é um ponto destacado negativamente por essa categoria ao longo das entrevistas. Nessa mesma linha, Ward e Winstanley (2003) defendem que os ambientes heteronormativos contribuem para o fomento de um clima de silêncio para a temática da sexualidade, de modo a potencializar o silêncio dos indivíduos não heterossexuais, que preferem não se expor por medo ou receio de isolamento ou discriminação.

A categoria, desse modo, sustenta a importância dos ambientes corporativos para o exercício da voz e a “saída do armário” para os entrevistados, como algo bom para o próprio indivíduo, para outros sujeitos e para a própria organização. A relevância dada ao ambiente de trabalho sobre estes temas confirma os apontamentos da literatura dispostos neste referencial.

Ainda, são apresentados pelos entrevistados a importância de se falar sobre o assunto, caso o ambiente seja favorável, e o benefício que a saída do armário traz para o exercício da voz individual. Os entrevistados associaram a importância de falar abertamente sobre a sua

sexualidade como algo que permite que a pessoa possa ser ela mesma, ponto também reforçado pela literatura. Estes tópicos elucidam a compreensão de um dos objetivos propostos por este trabalho: avaliar como os indivíduos LGBT+ percebem à questão da voz nas suas relações com a organização e com as outras pessoas. É evidenciado pelos entrevistados como algo fundamental exercerem as suas vozes no contexto organizacional, e ela será potencializada nos ambientes favoráveis e seguros. Essa conjuntura, inclusive, irá melhorar as suas relações segundo seus relatos. Do mesmo modo, antagonicamente, ambientes corporativos desfavoráveis e inseguros podem provocar medo e silêncio da comunidade LGBT+ para ser quem é, oportunizando relações mais distantes e minimizando o exercício de suas vozes.

A categoria “Programa de diversidade para a voz e as relações” enfatizou a importância dos grupos nas organizações para o fomento de uma cultura mais diversa e inclusiva, além de fortalecer a voz dos indivíduos LGBT+ para se posicionarem frente as mudanças requeridas. Os grupos trazem mais força e influência para a exigência de mudanças corporativas e a literatura corrobora essa declaração: para Webster et al. (2018), a promoção e a implementação de grupos de afinidade permite que a organização se aproxime dos indivíduos LGBT+, de modo que eles sejam parceiros efetivos na criação de mudanças organizacionais importantes. Mcfadden e Crowley-Henry (2018), por sua vez, postulam os grupos de afinidade como mecanismos institucionais fundamentais que dão impulso a voz de seus colaboradores, influenciando de modo mais efetivo a conjuntura e a dinâmica organizacional.

Os entrevistados apontam, também, visões diferentes sobre o nível de maturidade percebido dos programas de diversidade na organização. Alguns declaram os programas como robustos, outros como básicos, ineficientes ou até mesmo inexistentes na empresa que trabalham. Este ponto se associa ao referencial teórico construído neste trabalho, que conceitua a gestão da diversidade como um processo evolutivo, um contínuo amadurecimento de práticas inclusivas de gestão de pessoas, orientada aos negócios, que valorizam as diferenças e consideram os atributos pessoais ou de grupo, para melhorar o desempenho e a dinâmica organizacional, de modo a obter dos colaboradores o melhor que eles têm a oferecer e maximizar as vantagens advindas pela diversidade. (Thomas, 1990; Cox, 1994; Golembiewski, 1995; Thomas e Ely, 1996; Liff, 1997; Theodorakopoulos e Budhwar, 2015).

Outro destaque da categoria que é amplamente defendido pela literatura aborda a relevância dada pelos entrevistados às práticas de diversidade para o fomento da voz dos indivíduos LGBT+ nas empresas. Todos são favoráveis as práticas de diversidade e ressaltam sua relevância para a jornada de diversidade e no desenvolvimento de um ambiente mais

propício para que indivíduos LGBTQ+ possam exercer suas vozes com maior empoderamento e naturalidade. A discussão da categoria subsequente trabalhará mais especificamente sobre as práticas de diversidade.

Os apontamentos aferidos nessa categoria auxiliam a compreensão de dois objetivos propostos: identificar se a implementação de programas e práticas de diversidade incorpora e potencializa a voz dos indivíduos LGBTQ+, além de compreender os impactos das práticas de diversidade e da questão da voz na qualidade das relações desses indivíduos no interior das organizações. Na visão dos entrevistados foi possível identificar a importância dada às práticas de diversidade que acontecem nas suas organizações para a potencialização de suas vozes. Frente as suas relações, a importância dada aos grupos de diversidade é evidenciada, de modo que nenhum dos entrevistados menciona que possui uma relação pior com pessoas LGBTQ+ quando comparados as relações que possuem com pessoas não LGBTQ+. O fortalecimento das redes de trabalho por meio dos grupos de diversidade fortalece e enaltece as relações entre pessoas LGBTQ+ na organização e, também, entre pessoas não LGBTQ+ que se aproximam deste grupo por intermédio destes grupos.

A categoria “Práticas de diversidade e mecanismos de voz” identificou primordialmente uma tendência para a execução de treinamentos voltados à diversidade pelas organizações, assim como o foco da área de atração e seleção na atração de pessoas pertencentes aos grupos de diversidade.

Foi identificado, também, uma possibilidade de que exista certa dificuldade das organizações para o estabelecimento de métricas de diversidade, e a possibilidade de que haja uma consolidação do mercado brasileiro na utilização de pesquisas de clima organizacionais e o fornecimento de canais de denúncia anônimos, como mecanismos institucionais de voz bem estabelecidos em organizações de grande porte, foco deste estudo. Foi também sinalizado por menos da metade dos entrevistados a existência de recursos financeiros e pessoas para trabalhar especificamente questões de diversidade sexual no ambiente de trabalho, o que sinaliza certa dificuldade do mercado corporativo na delimitação de metas e compromissos públicos com a diversidade.

Os exemplos de práticas de diversidade, práticas de recursos humanos relacionados à diversidade e os mecanismos institucionais de voz foram identificados e selecionados ao longo deste referencial teórico, e apresentados aos 20 indivíduos LGBTQ+ entrevistados com o objetivo de elucidar mais um objetivo deste trabalho: identificar, caso existam, quais são as práticas da

GERH que recebem interferência dos programas de diversidade. Os entrevistados evidenciam, em maior ou menor medida, a incorporação de diversas práticas de diversidade, práticas de RH à luz da diversidade e mecanismos de voz nas suas empresas, e houve destaque especial a uma prática tradicional de recursos humanos que se relaciona a diversidade: os treinamentos corporativos.

Entretanto, outras práticas de RH associadas a diversidade também foram sinalizadas e descritas ao longo do detalhamento dessa categoria, de modo que pode ser observado que alguns subprocessos de RH – treinamentos e atração e seleção à luz da diversidade - já estão mais presentes nas organizações em comparação a outros – avaliação de desempenho e práticas relacionadas ao sistema de recompensas.

Todos os subprocessos de RH que estão relacionados à diversidade e a inclusão, no entanto, contribuem para que a organização se fortaleça na maneira que entende e lida com a temática. Isso fará com que a organização atinja um estágio em diversidade mais avançado em relação as suas práticas corporativas. Essa afirmação é condizente aos estudos de Meena e Venka (2017) que desenvolvem uma tipologia por meio de práticas tradicionais de gestão de RH alinhadas aos objetivos da gestão da diversidade. Nesse contexto, os autores postulam que cada prática tradicional RH pode ser redesenhada à luz da diversidade, de modo que sejam estabelecidos critérios inclusivos para o estabelecimento de uma experiência profissional mais diversa e inclusiva aos colaboradores ao longo de sua jornada corporativa. Assim, desde o momento da atração dos profissionais, seguido pelo seu percurso na organização até a sua saída pode haver subprocessos de RH que fomentem uma cultura que valorize a diversidade e a inclusão.

Os achados da categoria “Estágios do programa, a cultura e suas relações com a voz” estão associados a um dos objetivos deste trabalho, de analisar se há relação entre os diferentes estágios evolutivos da gestão da diversidade e a possibilidade de exercício da voz nas organizações empregadoras. Ao longo das 20 entrevistas, no processo de transcrição e análise dos conteúdos, foi possível identificar que a depender do estágio de diversidade da organização, há uma diferença significativa no exercício da voz dos indivíduos LGBTQ+. Os entrevistados que atuam em organizações avaliadas no nível mais básico se percebem com uma voz significativamente menor quando comparados aos indivíduos que estão em organizações avaliadas no nível de maturidade mais avançado para a diversidade, e isso pode ser evidenciado nas entrevistas das pessoas LGBTQ+ que atuam no setor de tecnologia (entrevistas E3; E4; E5; E6; E7; E18) em comparação as demais entrevistas: todos se percebem consideravelmente mais

vinculados a organização e sua cultura corporativa, além de mais confiantes e empoderados para falar abertamente sobre mudanças, sobre suas orientações sexuais, identidades de gênero e quaisquer outros pontos.

Houve significativa associação da diversidade e da inclusão à cultura organizacional. Para os entrevistados, é fundamental que o tema esteja incorporado à cultura corporativa para ser um assunto robusto e fortalecido no cotidiano das empresas. Thomas e Ely (1996) já apontavam a importância da cultura no contexto da diversidade. Além dos benefícios individuais, a organização alcança os benefícios da diversidade tão somente quando incorporara as perspectivas de seus colaboradores para a dinâmica do trabalho e redefine sua cultura a partir dessas perspectivas.

A quinta e última categoria, a “Incorporação da voz no contexto organizacional” reforça a importância dos grupos de afinidade no exercício da voz dos indivíduos. Os grupos foram apontados em mais de uma categoria como uma das características mais importantes dos programas de diversidade. O seu valor para a voz e como uma ferramenta dos programas de diversidade é fundamental segundo os entrevistados. Em situações de desestímulo organizacional, ou contexto negativo, estes grupos não estão fortes o suficiente para promover mudanças, mas são identificados, sempre, como importantes para todos. Como já vimos na categoria “Programa de diversidade para a voz e as relações”, Webster et al. (2018) e Mcfadden e Crowley-Henry (2018) corroboram as afirmações empíricas trazidas nas entrevistas que enfatizam a importância dos grupos para os programas de diversidade e os indivíduos LGBTQ+.

Espaços e ambientes promovidos pela organização que estimulam conversas sobre temas de diversidade e inclusão favorecem os indivíduos LGBTQ+, ao mesmo tempo que ambientes hostis inibem a voz dessa população para falar abertamente sobre qualquer tema, e não apenas sobre sua orientação sexual ou identidade de gênero. Tais constatações associadas aos achados das demais categorias buscam elucidar o objetivo geral deste trabalho de analisar como a questão da voz é incorporada nos programas de diversidade e nas práticas de GERH e ela relacionadas na perspectiva dos indivíduos LGBTQ+. Organizações que promovem ações de estímulo a diversidade incorporam a voz de seus indivíduos por meio de suas práticas de diversidade, práticas de RH à luz da diversidade e por meio de seus mecanismos institucionais utilizando a voz como uma ferramenta corporativa.

Numa visão oposta a essa, organizações que desestimulam ou não trabalham a diversidade por meio dessas práticas e mecanismos, acabam por não incorporar a voz dos indivíduos em seus programas de diversidade, e muitas vezes não possuem um programa

institucional de diversidade e práticas de gestão de pessoas vinculadas a essa temática. Nesse sentido, a incorporação da voz nos programas de diversidade e nas práticas de recursos humanos perpassa pelo amadurecimento da organização para lidar com a gestão da diversidade. Esta questão evidenciada ao longo das entrevistas corrobora as informações trazidas pelo framework teórico desenvolvido neste trabalho (Ilustração 5, localizado na página 51), que determina níveis de maturidade gradativos para entender e lidar com o assunto nas organizações, além de associar os temas da gestão da diversidade com a GERH e a voz.

O quadro abaixo tem como objetivo agrupar e facilitar a análise conjunta dos principais achados de cada uma das 5 categorias, junto as suas associações com os objetivos deste trabalho:

Quadro 11 – Principais achados das 5 categorias e relações com os objetivos da pesquisa

Categoria	Destaques da categoria	Objetivo de pesquisa associado
1. Uso da voz e o armário	Identifica a importância dada pelos entrevistados para expressar sua orientação sexual e/ou identidade de gênero nas suas relações de trabalho (“sair do armário”) e associa que falar abertamente sobre o tema promove uma sensação de “libertação”. Identifica que os ambientes organizacionais exercem influência direta para que indivíduos LGBTQ+ se sintam mais seguros ou inseguros para vozear. Uma parte dos excertos da categoria que exemplificam estes destaques: <i>“Entendo que a organização tem que garantir um local confortável para isso, mas o timing para falar é de cada um. Pelas experiências que vejo, todo mundo que pode e que consegue assumir isso no trabalho, na família e entre amigos se permite ser quem é, tem orgulho de você sem ter que esconder isso de ninguém nas relações. Vem uma leveza no dia a dia. Eu vivi isso e demorei anos para me assumir inclusive porque eu me via numa cultura que não favorecia falar sobre o assunto.”</i> - E11). Frente aos ambientes inseguros, 6 entrevistados disseram ter “medo” para falar abertamente sobre este tema na organização ( <i>“Eu tenho 11 pessoas que faço coaching e dessas 11, 3 pessoas se sentiram à vontade de me contar que elas fazem parte da comunidade LGBTQ+, mas que têm medo de assumir publicamente tanto para família quando para o trabalho.”</i> - E10). Tais afirmações são evidenciadas por esse e por outros excertos destacados das entrevistas, apresentados na categoria e reiterados pelos estudos de Felix et al (2018), Bowen e Blackmon (2003), Di Marco et al	Avaliar como os indivíduos LGBTQ+ percebem à questão da voz nas suas relações com a organização e com as outras pessoas

	(2016); Thomas e Ely (1996) e Webster et al (2018). Bell et al (2011). Irigaray e Freitas (2013) e Ward e Winstanley (2003).	
2. Programa de diversidade para a voz e as relações	<p>Identifica a importância dos grupos de diversidade para fortalecer a voz dos indivíduos LGBTQ+ e melhorar suas relações de trabalho. Os grupos trazem mais força e influência para exigir mudanças. (<i>“Pelo fato de o grupo ser formado por áreas diferentes a gente se une e consegue fazer ações de mudança. E eu me sinto 100% confortável para falar individualmente com quem eu quiser...com o presidente..., mas o fato de ter um grupo te ajuda a criar uma mobilização para mudar aquilo, entendeu? - E18</i>) e a literatura corrobora essa declaração com Webster et al. (2018) e Mcfadden e Crowley-Henry (2018). Todos os entrevistados defendem que as práticas de diversidade ajudam no maior exercício de suas vozes, de modo que as ações dos programas, realizadas por práticas e mecanismos, incorporam a voz desses indivíduos. (<i>“Sem dívida. Essas ações do programa dão voz ao que eu sinto. Isso precisa acontecer de maneira estruturada para que a gente tenha mais aceitação e menos repúdio. Participar dessas ações na empresa é algo que me traz uma sensação de segurança para falar. Algo que se eu comparar com as empresas anteriores que eu trabalhei, havia momentos em que eu me sentia um ET. Eu estava em um ambiente em que as práticas de diversidade eram infinitamente menores implementadas. Claro que experiências de vida influenciam... de todo modo foram ambientes em que eu jamais me sentiria confortável em dizer que eu sou gay”.</i> - E4).</p>	<p>Identificar se a implementação de programas e práticas de diversidade incorpora e potencializa a voz dos indivíduos LGBTQ+, além de compreender os impactos das práticas de diversidade e da questão da voz na qualidade das relações desses indivíduos no interior das organizações</p>
3. Práticas de diversidade e mecanismos de voz	<p>Apresenta a possibilidade de que dois subprocessos de RH relacionados a diversidade estejam mais presentes nas organizações: treinamentos para a diversidade e a atração e seleção de pessoas focados em grupos de diversidade. Essa possibilidade é levantada porque 84% (16 dos 19 entrevistados LGBTQ+) confirmaram a implementação dessas duas práticas nas suas organizações. Ainda, os treinamentos inclusivos foram as práticas mais destacadas ao longo das entrevistas, conforme Tabela 5 – Práticas e mecanismos destacados pelos entrevistados, localizada na página 101. Ao mesmo tempo, as entrevistas também sinalizam a possibilidade de que haja dificuldade das organizações para o estabelecimento de métricas de diversidade e a delimitação de compromissos públicos e explícitos com a comunidade LGBTQ+. Estas informações são extraídas dos</p>	<p>Identificar, caso existam, quais são as práticas da GERH que recebem interferência dos programas de diversidade</p>

	<p>excertos das entrevistas descritos desta categoria e associados aos estudos de Meena e Venka (2017).</p>	
<p>4. Estágios do programa, a cultura e suas relações com a voz</p>	<p>Apresenta, por meio da aplicação empírica do framework evolutivo da gestão da diversidade, GERH e voz – Ilustração 5 localizado na página 51, que existe segundo os entrevistados, diferentes estágios de maturidade da organização para trabalhar a diversidade, e que esses níveis influenciam no exercício da voz dos indivíduos LGBTQ+. Os entrevistados avaliaram suas organizações nos níveis básico, intermediário e avançado. Este é um exemplo de uma avaliação para o nível avançado: <i>“Eu acho que o programa de diversidade tem impactado no meu comportamento mesmo... em relação a como eu me posiciono em alguma discussão, em alguma outra reunião ou alguma conversa de café e de almoço. Um ponto importante é que não é apenas o grupo LGBTQ+, mas todos os demais (e existem bastante grupos! Afrodescendentes, mulheres, pessoas com deficiência), enfim todas essas práticas e ações normalmente acontecem no hall da empresa... isso é muito convidativo e por mais que você não esteja participando efetivamente do evento você sabe que ele está acontecendo, então essa cultura de “portas abertas” facilita tudo. Aqui é prezado o contato e isso acaba indo para os grupos de diversidade. E sobre mim, eu sinto que eu melhorei a minha relação comigo mesmo, em relação em ser gay dentro de uma organização.”</i> - E4). Os entrevistados trazem visões diferentes sobre o nível de maturidade percebido dos programas de diversidade. Alguns apontam seus programas como robustos, outros como ineficientes ou inexistentes. Em contraponto ao excerto supracitado, este é um exemplo de declaração para uma organização que foi avaliada no nível de maturidade mais básico: <i>“Como eu estou num cargo de liderança, sinto que nesse nível mais executivo acaba não sendo tão verdade...então eu vou te falar por mim mesmo: vejo que eles evitam falar, eles sabem que eu sou LGBTQ+, mas eles se eles não se policiarem soltam brincadeiras de mau gosto a todo o tempo, então eu vejo que no nível tático operacional a ideia do programa é comprada, de modo que a equipe operacional sente mais liberdade, mas no grupo executivo para cima, que começa com gerente, gerente sênior e diretor acaba não sendo verdade, há uma certa restrição aqui.”</i> - E10). Estas afirmações se associam ao referencial teórico</p>	<p>Analisar se há relação entre os diferentes estágios evolutivos da gestão da diversidade e a possibilidade de exercício da voz nas organizações empregadoras</p>

	<p>deste trabalho que conceitua a gestão da diversidade como um processo evolutivo. Os entrevistados que atuam em organizações avaliadas no nível mais básico se percebem com uma voz significativamente menor quando comparados aos indivíduos que estão em organizações avaliadas no nível mais avançado para a diversidade. Tal confirmação pode ser evidenciada na comparação dos excertos das entrevistas das pessoas LGBTQ+ que atuam no setor de tecnologia (E3; E4; E5; E6; E7; E18) em relação as demais. Houve, ainda, associação da diversidade com a cultura organizacional: é fundamental para os entrevistados que o tema esteja incorporado à cultura. (<i>“Caso você não seja aberto a diversidade e a inclusão você não serve para a empresa. Você não serve pra gente. A diversidade é um valor que está defendido, está na cultura da empresa como um pilar estratégico. Há sempre rodas de conversa sobre os temas LGBTQ+. Isso é muito interessante para a gente aprender e falar. Essa foi a primeira empresa que abriu as portas para mim depois que eu fiz a minha transição de gênero. É um orgulho imenso fazer parte dela. Sem dúvida a diversidade é um valor que acontece no dia a dia e isso faz com que eu seja eu mesmo sempre.”</i> - E7). Estas afirmações são corroboradas pelo estudo de Thomas e Ely (1996).</p>	
5. Incorporação da voz no contexto organizacional	<p>Reforça a importância dos grupos de afinidade para o exercício da voz dos indivíduos e identifica que os espaços promovidos pela organização que estimulam conversas sobre temas de diversidade e inclusão favorecem indivíduos LGBTQ+, ao mesmo tempo que ambientes hostis inibem e desestimulam as vozes dessa população para falar abertamente sobre qualquer tema. Aqui há um exemplo de desestímulo organizacional associado a ausência de um programa de diversidade: (<i>“Eu não vejo ninguém focado em criar programas de voz na organização. Não há mecanismos de grupo para que as vozes desses grupos sejam potencializadas e valorizadas. Não há ações para que os grupos se juntem de modo a olhar especificamente questões da comunidade LGBTQ+... isso é muito solto”</i>. - E10). Tais destaques são exemplificados pelos demais excertos destacados ao longo da categoria e nos estudos de Irigaray e Freitas (2013) e Ward e Winstanley (2003). A categoria, contudo, não traz uma associação direta entre a incorporação da voz e as práticas de GERH.</p>	<p>Analisar como a questão da voz é incorporada nos programas de diversidade e nas práticas de GERH a ela relacionadas na perspectiva dos indivíduos LGBTQ+</p>

A análise conjunta das cinco categorias apresenta como principais achados a importância da voz na formação dos grupos e no empoderamento da identidade dos indivíduos.

Os grupos de diversidade, especificamente, são identificados como fundamentais em mais de uma categoria, e a sua existência na organização foi defendida por todos os 20 entrevistados. Ambientes organizacionais podem potencializar ou inibir vozes e a “saída do armário” nas empresas, a depender de como são percebidos pelas pessoas LGBTQ+.

Há, também, estágios de maturidade corporativa para trabalhar a diversidade, que influenciam o exercício de vozear. No que tange as práticas de recursos humanos relacionadas a diversidade, treinamentos corporativos e a atração e seleção de pessoas que pertençam aos grupos de diversidade foram apresentadas com maior utilização pelos entrevistados.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A temática da diversidade e da inclusão, ano após ano, tem ganhado destaque para as organizações brasileiras. Esta constatação pôde ser percebida pelas declarações dos indivíduos entrevistados, que apontaram o tema como um processo que vem ganhando destaque na organização, em maior ou menor medida. Há, também, um aumento significativo de publicações acadêmicas sobre o assunto e um maior interesse do mercado corporativo para entender, discutir e agir sobre questões associadas a diversidade e a inclusão. A título de exemplificação, o ano de 2020 entra na história da revista Exame, focada em negócios, que divulga pela primeira vez uma capa exclusiva com o rosto de uma mulher negra, abordando assuntos de diversidade. É a primeira vez que uma mulher negra aparece sozinha na capa da revista em 52 anos de história.

Esse exemplo ilustrativo, ao mesmo tempo que simboliza uma conquista importante para discutir e trabalhar temas em diversidade no contexto de negócios, aponta o longo caminho a ser percorrido. No que tange a questão LGBTQ+, foco deste trabalho e um dos recortes dos temas de diversidade, essa pesquisa procurou analisar a influência dos programas de diversidade corporativos para os indivíduos que pertencem especificamente a essa comunidade, além de considerar o estágio de maturidade destes programas pela perspectiva dos entrevistados e em que medida estes estágios podem influenciar o exercício de suas vozes.

Os temas gestão da diversidade, gestão estratégica de recursos humanos e voz aparecem articulados nessa dissertação, que buscou analisar como a questão da voz é incorporada nos programas de gestão da diversidade e nas práticas da gestão estratégica de recursos humanos a ela relacionadas pela perspectiva dos indivíduos LGBTQ+ no âmbito das organizações. Foi identificado que são as práticas de diversidade e os mecanismos institucionais que, em maior ou menor medida, incorporam a voz como uma ferramenta corporativa em seus programas, e essa incorporação está associada ao nível de maturidade com o qual a organização entende e lida com o tema, segundo a visão dos entrevistados.

Pela perspectiva organizacional, a pesquisa contribui com a relevância dada pelos entrevistados para a utilização da voz na composição das ações da gestão da diversidade nas empresas. Todos os 20 indivíduos entrevistados defendem a importância de ações corporativas que fomentem o exercício de suas vozes e facilitem a maneira como encaram e experienciam a sua identidade sexual no trabalho. Foi possível identificar, na prática, que organizações

avaliadas como mais avançadas para lidar com diversidade utilizam um número maior de práticas e mecanismos institucionais de voz na composição de suas ações corporativas. Essas afirmações foram sintetizadas com a construção do Quadro 11. As práticas e mecanismos sinalizados nas entrevistas podem ser visualizadas em detalhe no Apêndice B desta pesquisa.

Pela perspectiva acadêmica, o trabalho procurou incentivar uma melhor compreensão das áreas de interface entre a gestão estratégica de recursos humanos e os estudos sobre gestão da diversidade. A teoria relaciona práticas de diversidade que perpassam pelos subprocessos de recursos humanos e, de maneira empírica, foi possível observá-los como existentes a partir das respostas trazidas pelos entrevistados no tópico 4.4.3. Alguns subprocessos de RH estão diretamente relacionados ao desenvolvimento de uma organização mais diversa, a exemplo dos treinamentos corporativos e da atração e seleção de candidatos à luz da diversidade, que estão amplamente difundidos nas organizações dos entrevistados. Os treinamentos, inclusive, foram citados como uma das práticas de destaque para o desenvolvimento de uma organização mais inclusiva.

Somado a estes achados, a pesquisa também contribui academicamente com a criação e utilização empírica do framework evolutivo para a gestão da diversidade, que estabelece a gestão da diversidade como um processo de amadurecimento contínuo nas organizações. Estes diferentes níveis de maturidade para encarar e entender o tema influenciam diretamente a vida dos indivíduos LGBTQ+ que atuam nas organizações. Organizações que se encontram no nível mais básico de maturidade para entender e lidar com a temática da diversidade e da inclusão possuem colaboradores LGBTQ+ menos engajados, seguros e com menos voz, quando comparados a colaboradores LGBTQ+ que atuam em organizações que se encontram no nível mais avançado de maturidade. Esta comparação é explicitada pela comparação das respostas dos colaboradores atuantes em organizações do setor de tecnologia com as respostas dos demais entrevistados, conforme explanado no tópico 4.5.1 sobre os estágios do programa e também pelo Quadro 11.

A pesquisa também contribui com o aprofundamento dos estudos da voz como uma ferramenta importante da gestão da diversidade nas empresas. O fomento para a utilização da voz dos indivíduos LGBTQ+ tem permitido mudanças organizacionais que beneficiem seus colaboradores, conforme sinalizado pelos entrevistados com exemplos de práticas de diversidade que incorporam suas vozes. Ainda, a potencialização das suas vozes intensifica o sentimento de segurança no ambiente de trabalho, de modo que os indivíduos possam se sentir mais seguros para expressar mais aberta e naturalmente sua orientação sexual e identidade de

gênero. Em organizações que estimulam a voz de seus colaboradores, a opção em não falar sobre sua identidade sexual deixa de ser uma questão imposta pelo ambiente, e passa a ser uma escolha única de cada indivíduo. O ambiente organizacional, por sua vez, oferece estímulos para que essas pessoas LGBTQ+ se sintam encorajadas para falar sobre esse e outros temas, se assim desejarem. Esta constatação é evidenciada no tópico 4.4.1, que associa melhores ambientes organizacionais com melhores oportunidades para o exercício da voz, além da sintetização realizada por meio do Quadro 11.

A pesquisa realizada com os 20 indivíduos LGBTQ+ verificou como esses entrevistados percebem as suas vozes e as suas relações no contexto corporativo. Em organizações avaliadas como pertencentes a um estágio mais básico para a diversidade, suas vozes são percebidas como menos atuantes em comparação as vozes de indivíduos que atuam em organizações avaliadas em nível mais avançado para a diversidade. A pesquisa também identifica a utilização da voz como um mecanismo institucional para os programas e práticas de diversidade, os impactos do programa para a voz e, também, se os estágios que as organizações entendem e lidam com a temática da gestão da diversidade interferem na possibilidade do exercício da voz desse público.

Foi apresentada uma associação do nível de maturidade com a gestão da diversidade nas organizações com a maior ou menor utilização da voz como um mecanismo institucional. Nesse sentido, quanto mais avançado o nível de diversidade, mais a voz será utilizada institucionalmente.

As análises conjuntas das cinco categorias demonstradas no capítulo anterior coincidem com o referencial teórico desta pesquisa em diferentes tópicos, a saber:

1. É ressaltada a importância dos ambientes corporativos para o exercício da voz e para a “saída do armário” das pessoas LGBTQ+, permitindo que eles sejam eles mesmos. Nesse sentido, os ambientes organizacionais favorecem ou inibem a possibilidade de falar sobre questões relacionadas a identidade sexual dos indivíduos. (Ward e Winstanley, 2003; Bowen e Blackmon, 2003).

2. São elencadas pelos entrevistados as principais práticas da GERH que recebem interferência dos programas de diversidade nas entrevistas: os treinamentos corporativos e a atração de indivíduos pertencentes aos grupos de diversidade. É também apontado por eles quais são as práticas de diversidade e mecanismos de voz mais ou menos utilizados nas empresas. A lista de práticas de diversidade, práticas de RH e mecanismos de voz utilizados para a avaliação dos entrevistados foi construída a partir dos estudos citados nos Quadros 4, 5 e

6 desta pesquisa, que contou com Button (2001); Bell et al (2011); Klaas et al (2012); Compton (2016); Meeka e Vanka (2017); Buttner e Tullar (2018); Webster et al (2018); Mcfadden e Crowley-Henry (2018) e Jiraporn et al (2019).

Ainda nesse contexto, é possível observar que a contribuição de todos os subprocessos de RH, de maneira geral, é enaltecida empiricamente por meio das respostas dos entrevistados, no sentido de fortalecer as ações tático-operacionais e influenciar positivamente a forma que a organização entende e executa ações associadas a diversidade e a inclusão. Este achado se associa aos estudos de Meeka e Vanka (2017).

3. É identificado, pela perspectiva dos entrevistados, que é preciso maior investimento para o estabelecimento de métricas focadas para o assunto, pois apesar de ser uma necessidade importante, este ainda é um tema que se apresenta de maneira frágil e sem visibilidade para todas as pessoas da organização. Alguns autores postulam a necessidade de estabelecer métricas específicas de diversidade nas organizações para melhorar a visibilidade demográfica dos colaboradores e associar o tema a estratégia do negócio, tais como Buttner e Tullar (2018); Webster et al. (2018) e Mullins (2018).

4. É ressaltado que a gestão da diversidade é um processo evolutivo e que o programa de diversidade proveniente dessa gestão exercerá maior ou menor influência para as vozes dos indivíduos pertencentes aos grupos de diversidade. Cabe, novamente, trazer a definição teórica deste tema para fortalecer os apontamentos supracitados, relacionando a temática a um processo evolutivo: a gestão da diversidade é entendida como o contínuo amadurecimento de práticas inclusivas de gestão de pessoas, orientada aos negócios, que valorizam as diferenças e consideram os atributos pessoais, ou de grupo, para melhorar o desempenho e a dinâmica organizacional, de modo a obter dos colaboradores o melhor que eles têm a oferecer e maximizar as vantagens advindas pela diversidade. (Thomas, 1990; Cox, 1994; Golembiewski, 1995; Thomas e Ely, 1996; Liff, 1997; Theodorakopoulos e Budhwar, 2015).

5. É reforçada a importância da cultura organizacional inclusiva para o exercício da voz dos colaboradores. A cultura foi um tema que emergiu ao longo da pesquisa de campo. Uma cultura corporativa que expressa de maneira clara e objetiva sua associação a diversidade e que possui o tema como um de seus valores vivenciados no cotidiano exerce influência direta na voz dos indivíduos e nas suas relações. Essas relações, inclusive, transcendem os limites organizacionais e influenciam melhores relações pessoais e familiares desses indivíduos LGBTQ+. A cultura associada a diversidade é apresentada nos estudos de Golembiewski (1995)

e Thomas e Ely (1996), que denotam o papel da cultura no fortalecimento da gestão da diversidade, possibilitando que a organização possa internalizar as diferenças, aprender com elas, adequar os seus processos e crescer por conta disso.

6. A depender da maneira pela qual a organização entende e lida com a gestão da diversidade, suas práticas e mecanismos estarão mais ou menos desenvolvidos e associados à potencialização das vozes dos indivíduos LGBTs que nela atuam.

Nesse sentido, são apresentados diferentes estágios evolutivos para entender e lidar com a diversidade e a inclusão na organização e sua influência nas vozes dos indivíduos LGBT+. Foram agrupados excertos em que os entrevistados mencionam questões relativas ao estágio de maturidade em que percebem sua organização frente ao tema. O *framework* evolutivo para a gestão da diversidade (que pode ser localizado na página 52), desenvolvido por meio deste referencial teórico, foi o método de avaliação dos estágios de maturidade das organizações, compartilhado com cada um dos entrevistados. Nesse sentido, o referencial teórico deste trabalho foi aplicado empiricamente.

Os indivíduos LGBTs que avaliaram sua organização no estágio de maturidade mais básico demonstraram, ao longo da entrevista, uma percepção menor para o exercício da sua voz, além de não se sentirem confortáveis e seguros para expressarem sua orientação sexual e identidade de gênero por algum tipo de retaliação ou desconforto.

7. O setor de tecnologia, dentre os setores representados pelos 20 indivíduos LGBT+, se destacou em relação ao estágio de maturidade da gestão da diversidade. As organizações de tecnologia desses indivíduos apresentaram, de maneira geral, um elevado número de práticas e mecanismos implementados. Além deste ponto, os indivíduos LGBT+ que atuam neste setor demonstraram ao longo das entrevistas um senso de engajamento com a organização, conexão e propósito que se diferenciam positivamente dos demais indivíduos LGBT+ de outros setores.

Esta afirmação pode ser evidenciada comparando os depoimentos trazidos pelas entrevistas E3, E4, E5, E6, E7 e E18 – colaboradores de tecnologia - em comparação com as todas as demais entrevistas. Não há, contudo, uma referência teórica nesta pesquisa que aborde de maneira específica o setor de tecnologia como sendo um destaque para trabalhar ações de diversidade. Este achado foi emergente e evidenciado após a análise conjunta das 20 entrevistas, de modo que não havia expectativa prévia por parte do autor identificar setores destaque.

8. É enaltecida a importância da criação e fomento dos grupos de afinidade para as relações das pessoas LGBTQ+ nas organizações. Nenhum dos 20 indivíduos LGBTQ+ cita que sua relação com pessoas LGBTQs é pior que suas relações com os demais colaboradores em alguma medida.

Ainda sobre estes grupos, é destacada em mais de uma categoria sua importância no contexto organizacional. Além do benefício para as relações das pessoas LGBTQ+, grupos fortalecidos e estruturados possuem um papel fundamental para o exercício das vozes dos indivíduos LGBTQ+. A existência desses grupos deve ser legitimada pelo corpo executivo da empresa para que o grupo ganhe efetividade e exerça maior influência na organização. Exemplos negativos, de situações de grupos existentes, mas que não são fortes e influentes o suficiente para promover mudanças significativas foram trazidos e associados a falta de legitimação desses grupos por parte da liderança. Tais constatações são amplamente defendidas nos estudos de Webster et al. (2018) e Mcfadden e Crowley-Henry (2018).

Pela perspectiva dos indivíduos entrevistados, as questões vivenciadas pelo público LGBTQ+ têm ganhado mais notoriedade nas empresas. Essa afirmação está direcionada para as organizações de grande porte, representadas pelos 20 indivíduos LGBTQ+, foco deste estudo. Se por um lado vivenciamos numa sociedade que ainda apresenta características de intolerância frente a este público, é perceptível notar certa evolução nas discussões sobre orientação sexual e identidade de gênero no contexto do trabalho segundo as declarações recebidas. Tais avanços declarados ao longo das entrevistas merecem destaque, uma vez que a relação entre vida pessoal e profissional não costumava fazer parte das discussões de trabalho, e agora ganha cada vez mais presença.

Todavia, considerando as limitações do estudo, destaca-se que a pesquisa considera indivíduos LGBTQ+ atuantes em organizações de grande porte que, em menor ou maior medida, experienciam uma realidade de destaque no mercado para as discussões de diversidade e inclusão no país. Trata-se, portanto, da percepção de indivíduos em organizações desse porte, exclusivamente. É sugerido ainda, o estímulo para um aprofundamento de estudos científicos que estabeleçam outras relações entre voz, gestão estratégica de recursos humanos e gestão da diversidade, considerando outros cenários e públicos avaliados, tais como organizações de contextos e estruturas diferentes, além da percepção de outros grupos de indivíduos. Este trabalho possibilitou a associação entre os três conceitos supracitados considerando critérios específicos, de modo que uma variação dos objetos de estudo pode ser interessante para uma maior amplitude na relação desses três constructos.

Ainda, no que tange aos objetivos propostos e as limitações desse estudo, o trabalho respondeu parcialmente ao objetivo de “analisar como a questão da voz é incorporada nos programas de diversidade e nas práticas de GERH a ela relacionadas na perspectiva dos indivíduos LGBT+”. Ao longo das entrevistas foi possível identificar declarações que associam a incorporação da voz nos programas de diversidade. Contudo, não houve associação direta entre as práticas de GERH e a voz, o que pode ser outro tema para ser melhor aprofundado em pesquisas futuras.

A pesquisa de campo também possibilitou o teste empírico do *framework* teórico evolutivo da gestão da diversidade, localizado na página 51, corroborando a definição proposta nesse referencial de que o tema perpassa por estágios de amadurecimento e entendimento para lidar com o tema nas empresas. Esta é, na avaliação do autor, uma contribuição significativa para a academia, pelo ineditismo de relacionar a gestão da diversidade, a gestão estratégica de recursos humanos e a voz no contexto corporativo, com estágios de amadurecimento elucidados por diversos autores ao longo dos anos e sintetizados neste estudo.

A pesquisa também procurou ouvir a percepção de pessoas lésbicas, gays, bissexuais e pessoas trans de maneira geral para uma composição heterogênea de percepções. De todo modo, é importante ressaltar a vasta pluralidade de realidades desta comunidade e seus diferentes estágios de amadurecimento, tanto pela maneira em que a sociedade encara este grupo de pessoas quanto pela sua representatividade nas empresas. A população trans, por exemplo, apresenta uma realidade consideravelmente mais desafiadora quando comparada a realidade dos gays. Esta visão generalizada da comunidade LGBT+ proposta neste estudo é, também, uma de suas limitações. É importante que sejam desenvolvidos estudos futuros que considerem as diferentes especificidades de cada um desses subgrupos.

Considerando o fato de que 20 indivíduos LGBT+ expuseram suas realidades pessoais no seu contexto de trabalho, nota-se mais uma contribuição para os estudos das pessoas no contexto organizacional. Verbalizar publicamente questões consideradas “tabus”, ou questões íntimas é um avanço, no entendimento do autor, para o fortalecimento da voz dessa comunidade. Na visão do autor, as informações trazidas ao longo das entrevistas foram possíveis e potencializadas pela decisão de utilizar o método qualitativo e a prática da “bola de neve”, pois muitos indivíduos LGBT+ trouxeram assuntos que nunca haviam verbalizado antes, e encontrar essas pessoas só foi possível pelas indicações. De maneira geral, houve confiança e abertura dos indivíduos LGBT+ para falarem sobre questões íntimas e que muitas vezes não são divididas com ninguém.

A realização da pesquisa de campo é, na visão do autor, outra evidência exercida pela voz na vida e no cotidiano das pessoas, como uma ferramenta importante para a dinâmica pessoal e de trabalho. Deste modo, falar sobre mudanças necessárias, “tabus” e questões pessoais em uma pesquisa científica é, também, “um comportamento discricionário e intencional, que permite que indivíduos e grupos pertencentes às organizações tenham opção de se posicionarem e reivindicarem por mudanças que julgam ser importantes.” (MORISSON, 2011). Como pesquisador integrante do grupo LGBTQ+, o autor espera que este trabalho empodere mais vozes deste grupo nas empresas, na academia e na sociedade.

Frente às implicações práticas desse estudo para a teoria, a principal contribuição perpassa pela associação da gestão estratégica de recursos humanos aos estudos sobre gestão da diversidade e voz, em que foi possível agrupar os três construtos e testá-los empiricamente com o framework evolutivo para a gestão da diversidade, que define a gestão da diversidade como um processo que passa por níveis de amadurecimento contínuo nas organizações. Estes diferentes níveis de maturidade para encarar e entender o tema influenciarão diretamente a vida dos indivíduos LGBTQ+ que atuam nas organizações. No que tange às implicações práticas para as organizações, contribui-se com o fortalecimento da voz como uma ferramenta institucional importante para os programas de diversidade, de modo que indivíduos LGBTQ+ tenham, cada vez mais, a possibilidade de estar inteiramente presentes em suas dinâmicas de trabalho e tragam ainda mais benefícios aos negócios.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAGGIO, M. C. (2017). **About the relation between transgender people and the organizations: new subjects for studies on organization diversity.** REGE – Revista de Gestão 24. 360-370.
- BARDIN, Laurence (2011). **Análise de conteúdo.** Almedina Brasil: São Paulo.
- BEAUREGARD, T. A.; AREVSHATIAN, L.; BOOTH, J. E.; WHITTLE, S. (2018). **Listen carefully: transgender voices in the workplace.** The International Journal of Human Resources Management, 29:5, 857-884, DOI: 10.1080/09585192.2016.1234503
- BELL, M. P.; ÖZBILGIN, M. F.; BEAUREGARD, T. A.; SURGEVIL, O. (2011). **Voice, silence and diversity in 21st century organizations: Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual and transgender employees.** Human Resource Management, 50, 131–146
- BIERNARCKI, P.; WALDORF, D. (1981). **Snowball sampling-problems and techniques of chain referral sampling.** Sociological Methods and Research v. 10, n. 2, p. 141-163.
- BOXALL, P.; PURCELL. (2011). **Strategy and Human Resource Management,** Palgrave Macmilian, 2011, 3a. edition, p 39 – 96.
- BOWEN, F.; BLACKMON, K. (2003). **Spirals of Silence: The Dynamic Effects of Diversity on Organizational Voice.** Journal of Management Studies. 40:6, September.
- BUTLER, J. (1997). **Excitable Speech: A Politics of the Performative.** London: Routledge.
- BUTTNER, E. H.; TULLAR, W. L. (2018). **A representative organizational diversity metric: a dashboard measure for executive action.** Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal. Vol. 37. Issue: 3. pp. 219-232.
- BUTTON, S. B. (2001). **Organizational efforts to affirm sexual diversity: a cross-level examination.** Journal of Applied Psychology. Vol. 86, No. 1, 17-28.
- COMPTON, C. A. (2016). **Managing mixed messages: sexual identity management in a changing U.S. workplace.** Management Communication Quarterly. Vol. 30, 415-444.
- COX, T. (1994). **Cultural Diversity in organizations: theory, research and practice.** São Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

COSTA, B. (2018). **Bola de neve virtual: o uso das redes sociais virtuais no processo de coleta de dados de uma pesquisa científica**. Revista Interdisciplinar de Gestão Social. Vol.7, 15-37.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (2006). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.

DELERY, J.E., DOTY, H.D. (1996). **Modes of theorizing in SHRM: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance**. Academy of Management Journal, 39(4): 802–35.

DI MARCO, D.; LÓPEZ-CABRERA, R.; ARENAS, A.; GIORGI, G.; ARCANGELI, G.; MUCCI, N. (2016). **Approaching the discriminatory work environment as stressor: the protective role of job satisfaction on health**. Front. Psychol. 7:1313. DOI: 10.3389/fpsyg.2016.01313

DONAGHEY, J., CULLIANE, N., DUNDON, T., WILKINSON, A. (2011). **Reconceptualising employee silence: problems and prognosis**. Work Employment and Society, 25 (1), 51-67

DONALDSON, L. **Teoria da Contingência Estrutural**. In: Handbook Estudos Organizacionais; V.1, Ed. Atlas, 1999, p.105-133

DINE, V. L., LEPINE, J. (1998). **Helping and voice extra-role behaviors: evidence of construct and predictive validity**. Academy Management of Journal, 41(1), 108-119.

FELIX, B., MELLO, A. & BORELL, D. V. (2018). **Voices unspoken? Understanding how gay employees co-construct a climate of voice/silence in organisations**, The International Journal of Human Resource Management, 29:5, 805-828, DOI:10.1080/09585192.2016.1255987

FISCHER, A.L. (2002). **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In M.T.L. Fleury (Ed.), As pessoas na organização. Gente.

FREITAS, H. **Análise de dados qualitativos: aplicações e as tendências mundiais em Sistemas de Informação**. São Paulo/SP: Revista de Administração da USP, RAUSP, v.35, nt. 4, Out-Dez. 2000, p.84-102.

GOLEMBIEWSKI, R. T, (1995). **Managing diversity in organizations**. United States of America: the University of Alabama Press, 1995.

- GUTKOSKI, C. **Entre tapas e beijos, a novela das oito pauta o debate**. In: Arquipélago: revista de livros e ideias, Porto Alegre: Instituto Estadual do Livro, n. 7, p.19-21, out, 2006.
- HIRSCHMAN, A. O. (1970). **Exit, voice, and loyalty**. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- IRIGARAY, H., FREITAS, M. (2013). **Estratégias de sobrevivência dos gays no ambiente de trabalho**. Revista Psicologia Política, 13, 57-74.
- JIRAPORN, P.; POTOSKY, D.; LEE, S. M. (2019). **Corporate governance and lesbian, gay, bisexual, and transgender-supportive human resource policies from corporate social responsibility, resource-based, and agency perspectives**. Hum Resour Manage. 58: 317-336.
- KLAAS, B. S., OLSON-BUCHANAN, J. B., WARD, A. K. (2012). **The determinants of alternative forms of workplace voice: an integrative perspective**. Journal of Management, 38(1), 314-145.
- LEGGÉ, K. (2005). Preview/postscript for anniversary edition. In: **Human Resources, Realities and Rethorics**. Palgrave. P. 01-43.
- LENGNICK-HALL, M. L., LENGNICK-HALL, C. A., ANDRADE, L. S., DRAKE, B. (2009). **Strategic human resource management: The evolution of the field**. Human Resource Management Review, 19(2), 64-85. Elsevier Inc. doi:10.1016/j
- LEPAK, D. P., SHAW, J. D. (2008). **Strategic HRM in North America: looking to the future**. The International Journal of Human Resource Management, 19(8), 1486-1499.
- LIFF, S. (1997). **Two routes to managing diversity: individual differences or social group characteristics**, Employee Relations, Vol. 19 Issue: 1, pp.11-26, <https://doi.org/10.1108/01425459710163552>.
- LODEN, Marilyn. (1996). **Implementing diversity**. United States of America. McGraw-Hill.
- LOPES, D. (2002). **O homem que amava rapazes e outros ensaios**. Rio de Janeiro. Aeropiano.
- MANZINI, E. J. **Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros**. In: Seminário Internacional de Pesquisa e Estudos Qualitativos, 2, A pesquisa qualitativa em debate, Bauru, 2004. Anais..., Bauru: SIPEQ, 2004. 1 CD.

- MARTIN-ALCAZAR, F., ROMERO-FERNANDEZ, P.M., SANCHEZ-ARDEY, G. (2005). **Strategic human resource management: integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives**. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 633–659. doi:10.1080/09585190500082519.
- MCFADDEN, C., CROWLEY-HENRY, M. (2018). **‘My People’: the potential of LGBT employee networks in reducing stigmatization and providing voice**. *The International Journal of Human Resource Management*, 29:5, 1056-1081, DOI: 10.1080/09585192.2017.1335339
- MEENA, K.; VANKA, S. (2017). **Developing an empirical typology of diversity-oriented human resource management practices**. *Journal of Management Development*. Vol. 36. Issue: 7. pp. 915-929.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative Research: a guide to design and implementation**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2009.
- MORRISON, W. MILLIKEN, J. (2000). **Organizational silence: a barrier to change and development in a pluralistic world**. *Academy of Management Review*. 25:706–25.
- MORRISON, W. (2011). **Employee Voice Behavior: Integration and Directions for Future Research**, *The Academy of Management Annals*, 5:1, 373-412, DOI: 10.1080/19416520.2011.574506
- MORRISON, W. (2014). **Employee Voice and Silence**. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 1:173–97
- MULLINS, F. (2018). **HR on board! The implications of human resource expertise on boards of directors for diversity management**. *Hum Resour Manage*. 57: 1127-1143.
- NOGUEIRA, O. **Pesquisa social: introdução as suas técnicas**. São Paulo: Ed. Nacional, 1968. p. 111-119.
- PARKER, R. G. (2009). **Bodies, Pleasures, and Passions. Sexual Culture in Contemporary Brazil. Second Edition**. Vanderbilt University Press. Nashville.
- PEREIRA, J. B. C, HANASHIRO, D. M. M. (2010). **Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão**. *RAC, Curitiba*, v. 14, n. 4, art. 6, pp. 670-683, Jul./Ago.

- PICHLER, S.; RUGGS, E.; TRAU, R. (2017). **Worker outcomes of LGBT-supportive policies: a cross-level model. Equality.** Diversity and Inclusion: An Internal Journal, Vol. 36. Issue: 1, pp. 17-32.
- PRIOLA, V., LASIO, D., SIMONE S., SERRI, F. (2014). **The Sound of Silence. Lesbian, Gay, Bisexual and Transgender Discrimination in “Inclusive Organizations”.** British Journal of Management. Vol. 25, 488-502. DOI: 10.1111/1467-8551.12043
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SALES, R. G. (2019). **Diversidade para quê? Motivações para o desenvolvimento de práticas voltadas à inclusão da população LGBT em organizações multinacionais que atuam no Brasil.** In: Else Lemos; Patricia Salvatori. (Org.). Comunicação, Diversidades e Organizações: pensamento e ação. 1ed.São Paulo: Abrapcorp, 2019, v. 1, p. 1-303.
- SARAIVA, L. A. S., IRIGARAY, H. A. R. (2009). **Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?** Revista de Administração de Empresas, 49(3), 337-348.
- SCHULER, R. S. (1992). **Strategic Human Resources Management: Linking the People with the Strategic Needs of the Business.** Organizational Dynamics, Volume 21, Issue 1, Summer 1992, Pages 18-32. DOI: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90083-Y](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90083-Y)
- SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research.** 2.nd edition. New York: Teachers College Press, 1988.
- SPENCER, D. G. (1986). **Employee voice and employee retention.** Academy of Management Journal. Vol. 29, No. 3, 488-502.
- THEODORAKOPOULOS, N., BUDHWAR, P. (2015). **Guest Editors’ Introduction: Diversity and Inclusion in different work settings: Emerging partners, challenges, and research agenda.** Human Resource Management. March-April. Vol. 54. No. 2, p. 177-197.
- THOMAS, D. A., ELY, R. J. (1996). **Making differences matter: a new paradigm for managing diversity.** Harvard Business Review. Sep-Oct.
- THOMAS JR, R. R. (1990). **From affirmative action to affirmative diversity.** Harvard Business Review, Mar./Apr., p. 107-118, 1990.

TUAN, L. T., ROWLEY, C., THAO, V. T. (2019). **Addressing employee diversity to foster their work engagement**. *Journal of Business Research*, 95, pp. 303-315.

VANDYNE, L., & LEPINE, J. A. (1998). **Helping and voice extra-role behavior: Evidence of construct and predictive validity**. *Academy of Management Journal*, 41, 108-119.

**VOCÊ RH: Como criar empresas realmente diversas**. São Paulo: Abril, n. 62, jul. 2019.

WARD, J., WINSTANLEY, D. (2003). **The absent presence: negative space within discourse and the construction of minority sexual identity in the workplace**’. *Human Relations*, 56, pp. 1255–1280

WARD, J., WINSTANLEY, D. (2005). **Coming out at work: performativity and the recognition and renegotiation of identity**’. *The Sociological Review*, 53, pp. 447–475.

WEBSTER, J. R., ADAMS, G. A., MARANTO, C, L. SAWYER, K., THOROUGHGOOD, C. (2018). **Workplace contextual supports for LGBT employees: A review, meta-analysis, and agenda for future research**. *Hum Resour Manage.* 57:193–210.

WRIGTH, P.M, MCMAHAN, G.C. (1992). **Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management**, *Journal of Management*, 18(2): 295–320.

YIN, Robert K. (2005). **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. Ed Porto Alegre: Bookman.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

*Analisar como a questão da voz é incorporada nos programas de diversidade e nas práticas de GERH a ela relacionadas na perspectiva dos indivíduos LGBT+*

**I. Fale se a sua empresa adotou um programa formal de diversidade. Se sim, como ele está estruturado e os impactos deste programa na sua vida e para seus pares.**

- 1) Há quanto tempo esse programa existe?
- 2) Você sabe como e porque esse programa foi criado?
- 3) Conhece seus objetivos?
- 4) Existe uma área estruturada responsável por esse programa?
- 5) Que tipo de ações existem na empresa vinculados a esse programa?
- 6) Qual a sua avaliação dos resultados dessas ações para você, para a empresa as para pessoas LGBT+?
- 7) Você acredita que esse programa tem contribuído para melhorar as relações do público LGBT+ com: a) a empresa; b) público não LGBT+; c) entre os empregados LGBT+; d) com as chefias; e) com clientes? Por quê?

*Avaliar como indivíduos LGBT+ percebem (seu reconhecimento, integração e a possibilidade e exercício da voz na organização) à questão da voz nas suas relações com a organização e com as outras pessoas.*

**II. Você se considera reconhecido como LGBT+ na empresa? Se vê integrado à organização em que trabalha? Essa integração é suficiente para que você possa se expressar sem constrangimento e interferir em aspectos que devem ser modificados ou aprimorados na empresa?**

- 8) As pessoas na empresa sabem que você é LGBT+?
- 9) Você considera importante se identificar como LGBT+?
- 10) Sua empresa prefere que as pessoas LGBT+ exponham suas orientações sexuais ou que não se manifestem a respeito? Ela abre espaços e estimula todos a se identificarem livremente?
- 11) Você é consultado para opinar sobre as questões relevantes da sua empresa?
- 12) Você acredita que é importante se expressar para promover mudanças na organização ou acha essa atitude ineficaz ou sem importância?
- 13) Você sente que pode ser você mesmo nas relações do seu dia a dia com pares, com a chefia, com pessoas da mesma orientação sexual ou outras?
- 14) Quando você percebe que algo precisa ser mudado, você se sente confortável para falar a respeito publicamente? Com quem?
- 15) Você acredita que as ações do programa de diversidade estimulam ao reconhecimento de sua orientação sexual e/ou identidade de gênero?

*Identificar se a implementação de programas e práticas de diversidade nas empresas incorpora e potencializa a voz dos indivíduos LGBTQ+.*

**III. O programa de diversidade e suas práticas implementadas pela organização estimulam as pessoas LGBTQ+ a se expressarem, a participarem da dinâmica da organização e interferirem no seu destino?**

- 16) A sua empresa adota alguma das seguintes práticas? (mostrar cartão com lista das práticas de diversidade do referencial) Das práticas que você indicou, o quanto estão realmente implementadas?
- 17) Há alguma prática de diversidade que sua empresa adota e que não está na lista?
- 18) Quais dessas práticas te ajudam a se sentir mais confortável para se identificar?
- 19) Quais dessas práticas te ajudam a se sentir mais confiantes quando quer se expressar sobre algo que você considera que deva mudar na organização?

*Identificar quais são as práticas da GERH que recebem interferência dos programas de diversidade.*

**IV. Você acredita que as práticas de RH da sua empresa foram influenciadas pelo programa de diversidade? As práticas de RH estimulam as pessoas LGBTQ+ a se identificarem e a propor mudanças naquilo que não consideram adequado ou pretendem mudar?**

- 20) A sua empresa adota as seguintes práticas de RH? (mostrar cartão das práticas de GERH do referencial)
- 21) Das práticas de RH que você indicou, o quanto estão realmente implementadas?
- 22) A sua empresa adota os seguintes mecanismos de voz? (mostrar cartão dos mecanismos do referencial)
- 23) Desses mecanismos que você indicou, o quanto estão realmente implementados?
- 24) Há alguma prática de RH ou algum mecanismo de voz que não está na lista que a sua organização faça?
- 25) Os mecanismos de voz e as práticas de RH que você citou que existem estão documentados em alguma política ou guia da organização? Ou eles foram criados aleatoriamente/por iniciativa dos próprios colaboradores?

*Compreender os impactos das práticas de diversidade e da questão da voz na qualidade das relações dos indivíduos LGBTQ+ no interior das organizações.*

**V. Você considera que as práticas de diversidade contribuíram para melhorar as relações das pessoas LGBTQ+ com: a empresa, entre eles; com as pessoas não LGBTQ+; com clientes; com as lideranças?**

- 26) Como você avalia a sua relação com as pessoas da empresa de forma geral? E com as pessoas LGBTQ+, essa relação é igual, melhor ou pior às demais pessoas?
- 27) Você acredita que poder falar sobre algum ponto de incômodo na organização têm influenciado as suas relações?
- 28) As práticas que você citou que existem na empresa, elas são relevantes pra você? Por quê?

*Analisar se há relação entre os diferentes estágios evolutivos da gestão da diversidade e a possibilidade de exercício da voz nas organizações empregadoras.*

**VI. Estes são os estágios de evolução de uma organização para a gestão da diversidade (entregar cartão). Das práticas citadas (RH, diversidade e mecanismos de voz) que existem na organização (referir uma a uma) avalie em que estágio elas estão.**

**Você considera que quando a maioria das práticas está no estágio 3 as pessoas LGBTQ+ se sentem mais confortáveis para expressar o que pensam e a interferir pela sua fala nos destinos da organização?**

29) De maneira abrangente, como a organização que você trabalha enxerga D&I?

30) Sua organização possui métricas de diversidade?

31) Há algo adicional que você gostaria de compartilhar com essa pesquisa?

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

APÊNDICE B – PRÁTICAS E MECANISMOS SINALIZADOS NAS ENTREVISTAS

		ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS																					
		#1	#2	#3	#4	#5	#6	#7	#8	#9	#10	#11	#12	#13	#14	#15	#16	#17	#18	#19	#20	%	
PRÁTICAS DE DIVERSIDADE	Declaração por escrito que ateste intolerância a atitudes discriminatórias em relação a diversidade sexual.	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	69%
	Políticas formais de reconhecimento à diversidade sexual.	Não	Não	Sim	Sim	Sim	N/A	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	58%
	Apoio explícito aos indivíduos LGBT+ de líderes e aliados não LGBT+ para promoção da inclusão.	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	N/A	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	68%
	Métricas de diversidade LGBT+ vinculadas ao desempenho dos executivos.	Não	Não	Não	Não	Sim	N/A	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	11%
	Aumento dos esforços organizacionais na atração de colaboradores pertencentes a grupos minorizados.	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	N/A	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	84%
	Aumento do número de parcerias com fornecedores declaradamente adeptos a questão LGBT+.	Não	Sim	Não	Sim	Não	N/A	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	37%
	Inclusão de benefícios médicos inclusivos para indivíduos transgêneros.	Sim*	Não	Sim*	Sim	N/A	Sim*	Não	Não	Não	Não	Sim*	Não	Sim*	Não	58%							
	Promoção de compromissos públicos com esse público.	Não	Não	Sim	Sim	Sim	N/A	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	42%
	Apoio filantrópico a grupos socialmente vulneráveis vinculados à essa temática.	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	N/A	Sim	Não	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	47%
	PRÁTICAS DE RH A LUZ DE D&I	Métricas de diversidade com painel de controle analítico para avaliar a representatividade demográfica em todos os recortes de diversidade por perfil diverso.	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	N/A	Não	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim							
Foco na retenção de pessoas de grupos minorizados na organização.		Não	Não	Sim	Sim	Sim	N/A	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	84%
Práticas de remuneração e avaliação de desempenho desenhadas à luz da diversidade. – política de remuneração sólida		Sim	Não	Não	Sim	Sim	N/A	Sim	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	61%							
Práticas de treinamentos para a diversidade.		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	N/A	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	37%							
Fornecer mecanismos e canais de denúncia anônimos.		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	N/A	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	84%
Examinar todas as políticas e práticas da organização eliminando vieses de orientação sexual.		Não	Não	Sim	Sim	Sim	N/A	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	100%
Proporcionar um local seguro para a rede LGBT+		Não	Não	Sim	Sim	Sim	N/A	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	42%
Criar conselhos de diversidade inclusivos.		Sim	Não	Sim	Sim	Sim	N/A	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	68%
Estabelecer redes LGBT+ intraorganizacionais (virtuais ou presenciais).		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	N/A	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	59%
Incluir colaboradores LGBT+ em diversos grupos de organização.		Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	N/A	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	68%
MECANISMOS INSTITUCIONAIS DE VOZ	Realizar um compromisso explícito para que os temas exclusivos da comunidade LGBT+ sejam considerados nos processos de tomada de decisão.	Não	Não	Sim	Sim	Sim	N/A	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	26%
	Alocar pessoas e recursos financeiros adequados para esforços na equidade de orientação sexual no trabalho.	Não	Não	Sim	Sim	Sim	N/A	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	42%
	Promover programas de treinamento e desenvolvimento relacionados ao tema LGBT+	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	N/A	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	47%							
	Incluir e monitorar questões relacionadas a orientação sexual dos colaboradores.	Não	Não	Sim	Sim	Sim	N/A	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	58%							
	Possuir representantes LGBT+ em redes externas.	Não	Não	Sim	Sim	Sim	N/A	Sim	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	26%
	Participar de iniciativas LGBT+ para trazer conhecimento externo para a organização.	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	N/A	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	58%							
	Identificar e promover os defensores da igualdade de orientação sexual.	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	N/A	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	79%							
	Pesquisas de clima organizacional.	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	N/A	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	100%
	Grupos formais de afinidade ou rede de colaboradores.	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	N/A	Sim	Sim	Não	Não	Sim	Sim	Sim	Sim	58%							
	% EMPRESA	55%	45%	86%	83%	93%	N/A	93%	59%	24%	28%	31%	83%	28%	21%	72%	86%	33%	76%	72%	38%		

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).