

ANÁLISE DAS CONDIÇÕES DE TRABALHO INCLUSIVAS PARA PESSOAS LGBTQ+: UMA REVISÃO NARRATIVA

Juliana Gerber¹

Resumo: A inclusão de pessoas LGBTQ+ (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgêneros e Queers) no mercado de trabalho está se tornando uma preocupação cada vez maior para as organizações, dessa forma, observa-se que os discursos organizacionais mudaram e começam a montar uma estratégia de responsabilidade social para promover a inclusão. Porém, na prática, existe uma lacuna nesse discurso, pessoas LGBTQ+ ingressam no mercado de trabalho e se deparam com barreiras e preconceitos. Assim, o presente artigo tem o objetivo de analisar condições de trabalho inclusivas para pessoas LGBTQ+ reportadas na literatura científica, sendo caracterizado como uma pesquisa descritiva em relação aos objetivos e qualitativa em relação à abordagem de dados, os artigos incluídos nesta revisão foram estudos empíricos com dados primários, secundários e estudos teóricos, no período de publicação dos últimos cinco anos (2017-2021). Dentre os principais resultados observou-se a ocorrência de preconceitos, discriminações, e proposição de intervenções cujas finalidades são problematizadas: afinal, quais os interesses subjacentes da inclusão de pessoas LGBTQ+ nas organizações? Como implicações, entende-se ser necessário reforçar a compreensão acerca do sistema capitalista para assim compreender a estratégia de organizações referente a inclusão de pessoas LGBTQ+

Palavras-chave: LGBTQ+; inclusão; organizacional; trabalho.

1. INTRODUÇÃO

A inclusão de pessoas LGBTQ+ (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgêneros e Queers) no mercado de trabalho tem se mostrado cada vez mais recorrente (BORGES, 2021). Historicamente sempre existiu ódio e preconceito contra o movimento LGBTQ+ e ao mesmo tempo uma grande dificuldade desse grupo de pessoas para se inserir na sociedade e no mercado de trabalho. Apesar disso, as organizações mudaram e começam a mostrar um novo discurso, o de diversidade e inclusão, surgindo com essa preocupação de promover a inclusão social (SANTOS; SANTANA; ARRUDA, 2017). Porém, na prática, existe uma precariedade dessa inclusão dentro das organizações e quando pessoas LGBTQ+ ingressam no mercado de trabalho, elas se deparam com barreiras, constrangimentos e preconceitos nesse ambiente (JULIANI et al., 2019).

A luta pela igualdade do movimento LGBTQ+ sofreu e ainda sofre com ataques morais, preconceitos e discriminações. Contudo, ao passar do tempo o movimento teve

¹ Acadêmica do curso de Psicologia da Universidade do Sul de Santa Catarina – Unisul.

E-mail: julianagerber@outlook.com. Artigo apresentado como requisito parcial para a conclusão do curso de Graduação em Psicologia da Unisul. 2022. Orientador: Prof. Douglas Garcia, MSc.

avanços notórios como a Constituição de 1988 que trouxe mais visibilidade à diversidade, levando com que o movimento LGBTQ+ iniciasse a se organizar para solucionar problemas para além do preconceito e da discriminação (FERREIRA, 2007). Conseqüentemente, nos anos 1970 e 1980 iniciam os estudos sobre homossexuais no mercado de trabalho e com o passar do tempo cada vez mais a pauta de diversidade passou a ser abordada, dessa forma, as empresas começam a perceber a necessidade de compreender a diversidade, questões de raça, gênero, deficiência, orientação sexual, orientação de gênero entre outros (FERREIRA, 2007).

A partir de iniciativas de empresas multinacionais que desenvolviam o discurso da diversidade, no Brasil esse discurso surge de forma mais proeminente em 1990, sendo caracterizado por um discurso empresarial de valorização às diferenças (FILIPON et al., 2019). Porém, apesar do discurso, a discriminação continua na estrutura da organização de forma velada ou até mesmo expressa, essa discriminação mostra a divergência do discurso organizacional de diversidade e sua prática dentro das organizações, onde o preconceito está enraizado nos membros da organização e são as principais razões pela discriminação de pessoas LGBTQ+. Dessa forma, há um impedimento de que os trabalhadores tenham um convívio adequado e as mesmas oportunidades corporativas, sendo as pessoas LGBTQ+ o grupo que mais sofre preconceito nas organizações - o que caracteriza-se por um preconceito velado dentro da organização (FILIPON et al., 2019).

Segundo Carvalho (2019), a vida de uma pessoa LGBTQ+ é marcada pela violência. Nesse sentido, pessoas LGBTQ+ enfrentam no ambiente de trabalho todos os empecilhos que enfrentam no cotidiano. Um dos aspectos relevantes na compreensão da constituição dessa violência, por exemplo, é a omissão que uma pessoa LGBTQ+ faz acerca da sua orientação sexual e de identidade de gênero tanto no trabalho quanto na vida pessoal para evitar possíveis constrangimentos e violências. Porém, esse tipo de omissão da própria subjetividade, reprimindo comportamentos e sentimentos prejudica a saúde do sujeito, podendo causar sofrimento psicológico (CARVALHO, 2019).

No mercado de trabalho o acesso e permanência não proporciona condições de equidade e quando fala-se especificamente sobre pessoas LGBTQ+ existe uma dificuldade significativa da inserção no mercado. A sociedade se organiza e controla um sistema de sexo/gênero de cada sujeito, o que leva pessoas que não se enquadram nesse sistema heteronormativista compulsório a uma submissão social, no momento em que pessoas que fogem dessa margem heteronormativa vivenciam preconceito no trabalho (DE SOUZA et al., 2021). Quando pessoas LGBTQ+ expõem sua orientação sexual e identidade de gênero no trabalho, comportamentos de chefes e colegas começam a mudar, surgindo obstáculos que

ameaçam o desenvolvimento e até mesmo o vínculo empregatício (MARIA, 2020). Dentre os medos mobilizados entre pessoas com essas experiências é possível identificar na literatura: corte salarial, perda do cargo, discriminação, represália, punição ou restrição de crescimento profissional (MARIA, 2020). Em razão disso, pessoas LGBTQ+ muitas vezes omitem sua orientação sexual a fim de evitar qualquer tipo de constrangimento ou desestruturação no trabalho.

O termo heterossexismo é utilizado para se referir a LGBTfobia de uma forma social, não apenas para aqueles que praticam, mas de modo estrutural acerca da discriminação de gênero e sexualidade. Em 1970 o heterossexismo foi posto como natural e superior do que qualquer outro tipo de sexualidade, dessa maneira excluindo pessoas LGBTQ+ e absolvendo ao crime de discriminação e preconceito, estabelecendo uma heterossexualidade compulsória (SOUZA NETO, 2019). A consequência disso são comportamentos heteronormativos internalizados e muitas vezes repetidos por pessoas LGBTQ+, usados para validação de heterossexualidade no ambiente corporativo, por conta da relação hierárquica e a desvalorização de pessoas que não se encaixam no padrão heterossexual, o heterossexismo se manifesta individualmente fazendo com que pessoas que fogem desse padrão se reprimam e reproduzem o preconceito. Dessa forma, quando os sujeitos internalizam esse estigma configura-se a homonegatividade internalizada, podendo causar problemas na saúde mental, nos comportamentos sexuais, sentimento de culpa e risco de abuso de substâncias (SOUZA NETO, 2019).

Existem muitos discursos velados no mercado de trabalho que impedem pessoas LGBTQ+ de falarem sobre sua vida pessoal, nesses discursos se tem uma ideia enraizada de que não existe a necessidade de falar sobre a sexualidade porque é algo particular, um fenômeno que se chama "homofobia liberal" quando todos no ambiente de trabalho falam sobre cônjuges, família e relações afetivas (PICHARDO GALÁN., et al 2019). Porém, pessoas LGBTQ+ se veem obrigadas a ocultar parte da sua vida e da sua subjetividade no trabalho, essa omissão da vida pessoal no ambiente de trabalho vira uma proteção para essas pessoas, esse ato de silêncio é muito comum dentro da comunidade LGBTQ+ pois muitos já vivenciaram isso na sua vida cotidiana. Dessa forma, uma grande parcela de pessoas que já "saíram do armário" optam pelo silêncio no ambiente de trabalho, não falando sobre sua vida pessoal e omitindo sua identidade de gênero ou orientação sexual, ocorrendo a "volta ao armário" quando está no ambiente de trabalho (PICHARDO GALÁN., et al 2019).

Segundo Ferreira (2007, p. 63) "a escolha pela permanência no armário toma força quando se avalia o ambiente de inserção socialmente preconceituoso". A preocupação com a

saída do armário no trabalho pode impactar, no convívio com os colegas, clima organizacional, discriminações e situações de constrangimento para o sujeito. Além disso, muitas pessoas que não se assumiram no trabalho alegam que precisam alcançar alguns objetivos antes de revelar sua orientação sexual, como ter estabilidade financeira e empregatícia, exercer uma função de poder e ter um grau de igualdade dentro da organização, dentre os pontos citados esses são alguns que contribuem para o processo de desencorajamento da saída do armário dentro da organização, visto que existe um risco empregatício quando o sujeito revela a sua orientação sexual (FERREIRA, 2007). Embora se tenha notórios avanços referente à diversidade nos últimos anos, ainda existe muita dificuldade na inclusão, muitas pessoas omitem sua vida pessoal pelo receio de sofrer preconceito ou discriminação. Logo, é necessário criar ambientes cada vez mais inclusivos para que todos possam se sentir confortáveis no mesmo ambiente, independente de qualquer diferença (PICHARDO GALÁN et al., 2019).

Um dos determinantes do problema que podemos observar da falta de inclusão e acolhimento de pessoas LGBTQ+ é gerado pelo sistema capitalista, por meio do qual a dominação e exploração de classes são fundamentais para garantir a reprodução desse poder (CARVALHO, 2019). Esse problema, que está além do contexto organizacional, é possível de ser identificado em situação de diversos níveis de complexidade, como por exemplo, na saúde onde pessoas LGBTQ+ sofrem o preconceito por não seguirem uma norma binária e heteronormativa, desse modo, médicos e médicas muitas vezes associam infecções sexualmente transmissíveis (IST) e doenças sexualmente transmissíveis (DST) a pessoas LGBTQ+ por presumirem que eles têm uma vida promiscua (SILVA al., 2019a). Outro exemplo seria na educação, onde pessoas LGBTQ+ podem vivenciar o *bullying homofóbico*, esse tipo de violência pode levar a dificuldade de aprendizagem, evasão escolar e transtornos psicológicos, conseqüentemente, a falta de conhecimento e compreensão de profissionais que atuam em escolas sobre gênero e sexualidade levam a sustentação do *bullying homofóbico* (ALVES et al., 2021). Assim, a discriminação é um fator social, mas também um fator capitalista patriarcal e heteronormativista a qual merece ser problematizada a partir de uma perspectiva ampliada.

Para as organizações, a promoção de valores de inclusão no seu discurso oferece algumas vantagens que merecem ser problematizadas (SANTOS et al., 2017). Uma dessas vantagens é a posição de marketing almejada por empresas que visam associar sua marca a tônicas sociais relevantes, que vão desde a promoção de comerciais às políticas de branding (BRANDINI, 2015; SOUZA, 2019). Em outros contextos de inclusão, como por exemplo,

direcionado a pessoas com deficiência, os interesses organizacionais com a inclusão também possuem relação com aspectos legais, haja vista a previsão de multas e outras sanções na eventualidade de não cumprimento de leis previstas (ÁVILA et al., 2021; MARQUES, 2020). Conseqüentemente, a valorização da diversidade manifestada nos discursos e valores de organizações não está associada diretamente a um processo de inclusão genuíno, orientado, por exemplo, à promoção de direitos humanos mais inclusivos.

As organizações se interessam cada vez mais com o cenário de diversidade e inclusão, sustentando um discurso de responsabilidade social. Com o intuito de gerar a inclusão, as organizações produzem um conteúdo referente a gestão de diversidade, como políticas, iniciativas internas de gerenciamento e ações afirmativas, desenvolvendo a equidade de oportunidades, barrando as discriminações e preconceitos no ambiente de trabalho. Porém, essas ações não correspondem com a realidade das organizações, por mais que se tenham políticas e ações afirmativas relacionadas à diversidade, quando se trata sobre orientação sexual não são o suficiente, pois ainda nota-se que não traz a segurança necessária para que LGBTQ+ possam se sentir confortáveis no ambiente sem omitir sua sexualidade, a discriminação no ambiente de trabalho ainda é expressiva e velada (FILIPON et al., 2019).

A implementação de uma *gestão de diversidade* não necessariamente irá afetar a cultura na organizacional inclusiva, sua efetividade é determinada quando o ambiente promove a igualdade, o problema é que as políticas de diversidade não condizem com a realidade, não beneficiam as minorias sociais previstas em seu discurso organizacional, assim, para garantir uma cultura organizacional inclusiva é essencial que o discurso seja coerente com a prática (SANTOS et al., 2019). A gestão da diversidade envolve o crescimento do negócio, e a partir disso é necessário desenvolver algumas competências em relação ao conteúdo da diversidade, reconhecendo as identidades sociais que lutam para sobreviver dentro das organizações, assim demonstrando que é capaz de estruturar formalmente esses sujeitos do mesmo modo que ouvir e compreender os desafios e as vivências dos trabalhadores (SANTOS et al., 2019).

O poder dentro das organizações capitalistas é a gestão de conflitos, onde os ruídos da organização são resolvidos ou até mesmo silenciados, por esse motivo a estratégia das organizações capitalistas impedem a ação coletiva dos colaboradores, levando a dominação e ao conformismo dos mesmos em relação às suas queixas e desconfortos no ambiente de trabalho. A dominação capitalista das organizações referente à inclusão está diretamente ligada a mecanismos psicológicos, sociais e econômicos, dessa forma, uma vez que esses mecanismos estão ligados às ações no ambiente de trabalho influenciam no comportamento

das pessoas (MAGALHÃES, 2018). A preocupação das organizações com a inclusão não se trata da responsabilidade social para construir uma sociedade mais inclusiva, o discurso e posicionamento inclusivos nas organizações é referente a exploração capitalista, ao lucro que será gerado quando adotam esse posicionamento, a preocupação com a inclusão é referente à competição dentro do mercado de trabalho adquirindo vantagem sobre as empresas concorrentes (MAGALHÃES, 2018). Dessa forma, é possível identificar evidências que sugerem que as empresas criam estratégias para convencer a sociedade que colocam em prática a inclusão, relacionando os valores da organização com a inclusão e criando estratégias de gestão, ao fazer isso a organização engana e explora seus colaboradores com falas inclusivas mas que na realidade não se concretizam no ambiente de trabalho.

O tema da diversidade e inclusão é uma questão discutida cada vez mais entre os altos níveis hierárquicos em organizações por ter sido uma ótima estratégia para a melhorar a satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho e impulsionar a inovação e engajamento dos mesmos (SILVA et al., 2019b). Para que uma empresa seja inclusiva é necessário todo um planejamento, envolvendo programas de diversidade, porém muitos desses programas falham pelo fato de não ter engajamento suficiente e os próprios colaboradores não acreditarem no seu propósito, sendo assim, trabalhar diversidade e inclusão demanda o esforço de toda a organização. Segundo Silva et. al (2019b) alguns fatores essenciais para essas estratégias são, definir estratégia de prioridades vinculadas à diversidade e inclusão, articular o comprometimento de toda a organização, elaborar iniciativas que promovam a diversidade e adequar sua estratégia para a diversidade conforme a cultura do local.

A definição constitutiva de **inclusão social** não é um consenso na literatura científica identificada. Uma definição que melhor se aproxima das caracterizações teóricas identificadas indica que "Inclusão social" é a proposta por Sasaki (1999, p. 18):

A prática da inclusão social repousa em princípios até então considerados incomuns, tais como: a aceitação das diferenças individuais, a valorização de cada pessoa, a convivência dentro da diversidade humana, a aprendizagem através da cooperação. A diversidade humana é representada, principalmente, por origem nacional, sexual, religião, gênero, cor, idade, raça e deficiência.

No contexto organizacional a discussão acerca da inclusão social abrange aspectos como sentimento de pertencimento, valorização do sujeito, desenvolvimento profissional, gestão e empregabilidade (SANTOS et al., 2017; SALES, 2017). Assim, a partir do referencial teórico identificado uma definição proposta para inclusão organizacional pode ser delineada como uma *cultura organizacional que inclui os sujeitos de forma natural, onde existe equidade nas relações, sem implicações preconceituosas a fim de possibilitar um*

ambiente organizacional onde sujeito possa desenvolver seu potencial no trabalho e se sinta confortável de ser quem é (JULIANI et al., 2019; SILVA, et al., 2021b; CORTEZ et al., 2019; SALES, 2017; MARIA, 2020; SANTOS et al., 2017; SILVA et al., 2019).

Compreender acerca da inclusão organizacional de pessoas LGBTQ+ contribui para que o assunto tenha cada vez mais visibilidade, reconhecendo a complexidade da inclusão dessas pessoas dentro das organizações (CORTEZ et al., 2019). É possível observar algumas contribuições deste tipo na literatura, como por exemplo, as dificuldades de pessoas LGBTQ+ ingressarem no mercado de trabalho (SILVA, et al., 2021b) e o preconceito que sofrem nas organizações (CORTEZ et al., 2019; MARIA, 2020; JULIANI et al., 2019 ; SANTOS et al., 2017). Ao fazer essa revisão bibliográfica sobre a inclusão de pessoas LGBTQ+ no mercado de trabalho é possível vislumbrar contribuições sobre o preconceito vivenciado por pessoas LGBTQ+ no mercado de trabalho (SILVA, et al., 2021b), gestão da inclusão (SALES, 2017) e políticas de inclusão (SILVA et al., 2019b).

Estudos presentes na literatura científica deixam de lado o fator da exclusão de pessoas LGBTQ+ no mercado de trabalho, trazendo poucas reflexões sobre como é essa discriminação e preconceito que pessoas LGBTQ+ sofrem nesse contexto (CORTEZ et al., 2019). Também se observou que muitas pesquisas foram realizadas por profissionais da área da administração, onde, não é possível se aprofundar em fatores psicossociais que determinam a inclusão e exclusão no trabalho.

Na Psicologia é possível identificar estudos que abordam sobre a inclusão de pessoas LGBTQ+ no mercado de trabalho (CORTEZ et al., 2019; JULIANI et al., 2019; SANTOS et al., 2017). Segundo Cortez et al., (2019) a violência contra LGBTQ+ permeiam diferentes contextos e assim como no ambiente de trabalho, dessa forma, é essencial desenvolver um ambiente de trabalho inclusivo pois as práticas de ambientes exclusivos marginalizam pessoas LGBTQ+ impactando a saúde psicossocial dos mesmos. Juliani et al., (2019) desenvolve uma análise de vivências de trabalhadores LGBTQ+ que estão fora do padrão heteronormativo, compreendendo os sofrimentos e barreiras de pessoas LGBTQ+ no ambiente de trabalho neoliberal e heteronormativo. Dentre os principais resultados apresentados, observou-se que dos sete entrevistados, seis estavam trabalhando no mercado de trabalho formal, na visão dos mesmos a inclusão pessoas LGBTQ+ ocorre desde que sigam um padrão binário e heteronormativo, ou seja, homossexuais "mais discretos" e transexuais que sigam um padrão binário aparentando uma mulher ou um homem "de verdade". A dificuldade mais citada entre eles foi a questão dos questionamentos feitos sobre a sexualidade ou identidade de gênero dos

sujeitos, ao demonstrarem desvio da heterossexualidade compulsória e do binarismo, impactando na sua inserção e permanência no trabalho (JULIANI et al., 2019).

Apesar do escopo das pesquisas identificadas, observa-se que ainda existe uma carência de estudos realizados em Psicologia que caracterizem a inclusão de pessoas LGBTQ+ no mercado de trabalho, sendo esta a relevância científica do artigo proposto. Nesse ponto é que se acredita que a presente proposta de pesquisa possa trazer contribuições ao conhecimento identificado uma vez que objetiva analisar condições de trabalho inclusivas para pessoas LGBTQ+ reportadas na literatura científica.

A considerar as implicações sociais da inclusão de pessoas LGBTQ+ no mercado de trabalho, as contribuições da psicologia sobre o tema, essa pesquisa teve o objetivo de **analisar condições de trabalho inclusivas para pessoas LGBTQ+ reportadas na literatura científica**. Decorrente deste objetivo geral, foram elencados três objetivos específicos, a saber: (a) Caracterizar as relações de trabalho de organizações com cultura organizacional inclusiva de pessoas LGBTQ+; (b) Caracterizar a gestão do trabalho de organizações com cultura organizacional inclusiva de pessoas LGBTQ+; (c) Caracterizar ações inclusivas em organizações com cultura organizacional inclusiva de pessoas LGBTQ+.. Dentre as contribuições da pesquisa realizada vislumbra-se que o conhecimento produzido possa dar visibilidade para iniciativas inclusivas LGBTQ+ no mercado de trabalho e assim contribuir com a promoção do desenvolvimento de práticas, intervenções e legislações desta área. Ademais, espera-se também que o conhecimento produzido possa promover o aprimoramento da comunicação organizacional referente à inclusão de pessoas LGBTQ+ e o ambiente de trabalho.

2. MÉTODO

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A classificação da presente pesquisa pode ser caracterizada como descritiva em relação aos objetivos e qualitativa em relação à abordagem de dados. O delineamento proposto é o de revisão bibliográfica, com enfoque de revisão narrativa. A pesquisa é descritiva em relação aos objetivos porque se busca caracterizar traços importantes e especificidades do fenômeno, descrevendo tendências e coletando informações do grupo e fenômeno a ser analisado (SAMPIERI et al., 2013). A abordagem qualitativa de dados foi utilizada dada a condição de adequação ao delineamento proposto. A pesquisa de abordagem qualitativa, de acordo com Sampieri et al. (2013), é caracterizada como a análise de dados de forma não numérica para aprimorar ou descobrir perguntas e hipóteses.

A definição de pesquisa é o de revisão bibliográfica, o qual se caracteriza como estudos em cima de materiais já elaborados, como artigos científicos e livros, dessa forma, é possível investigar os fenômenos a partir de fontes bibliográficas e propor análise de proposições acerca do problema (GIL, 2002). O enfoque de revisão narrativa refere-se à condição de a pesquisa não ter sido caracterizada como sistemática, integrativa ou de escopo, tampouco ter utilizado protocolos de revisão, apesar da sistematização descrita nos procedimentos de coleta.

1. 2.2 FONTES DE DADOS

As fontes de dados foram definidas a partir dos critérios de inclusão nas bases de dados, características dos artigos, período de publicação dos artigos e idioma (inglês, português e espanhol). As bases de dados definidas foram: BVS, SciELO, PEPSIC e periódicos CAPES (metabuscador). Um levantamento inicial de dados (*screening* de revisão) foi realizado para identificação preliminar de dados. A escolha das bases de dados se justificaram em razão de abrangerem estudos de bases interdisciplinares com escopo em Psicologia e outras áreas de relevância para o objeto de estudo proposto, como por exemplo, a Administração, Economia e Direito.

Os artigos incluídos nesta revisão foram estudos empíricos com dados primários, secundários e estudos teóricos. O período de publicação definido como critério de inclusão

dos artigos foi referente aos últimos cinco anos (2017-2021), sendo detalhado nos procedimentos de coleta outros critérios.

2.3 INSTRUMENTOS E PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para coleta de dados, foi utilizada a seguinte equação de busca “INCLUSÃO” AND “LGBTQ+” AND (“TRABALHO” OR “ORGANIZACIONAL”). Os termos utilizados são referentes a descritores padronizados da BVS (DeCs). A busca foi restrita ao título, resumo e palavras-chave dos artigos.

Foram utilizados os seguintes critérios de inclusão: estudos que apresentem dados sobre as relações de trabalho de organizações com cultura organizacional inclusiva de pessoas LGBTQ+, gestão do trabalho de organizações com cultura organizacional inclusiva de pessoas LGBTQ+ e ações inclusivas em organizações com cultura organizacional inclusiva de pessoas LGBTQ+, restrito a publicações em inglês, português ou espanhol, no período de publicação de 2017 a 2021. O delineamento de pesquisa não foi considerado um critério de inclusão. Como critérios de exclusão definiu-se: estudos com dados sobre inclusão de outras minorias sociais de forma conjunta.

Após o levantamento de artigos foi feita uma análise inicial dos títulos e do resumo para processo de seleção. Como critério de elegibilidade foram incluídos somente artigos pertinentes para resposta ao problema de pesquisa. Ademais, também foram excluídos artigos duplicados. A partir da identificação do conjunto de artigos que foram incluídos na revisão foi realizada a leitura integral dos mesmos para coleta de análise dos dados.

2. 2.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Para análise dos dados, os procedimentos planejados foram: (a) planilhar os artigos levantados na revisão; (b) realizar leitura integral dos mesmos para identificação de categorias *a priori* definidas de acordo com os objetivos específicos da pesquisa; (c) sumarizar os resultados de acordo com as categorias; e (d) discutir os resultados à luz do referencial teórico apresentado.

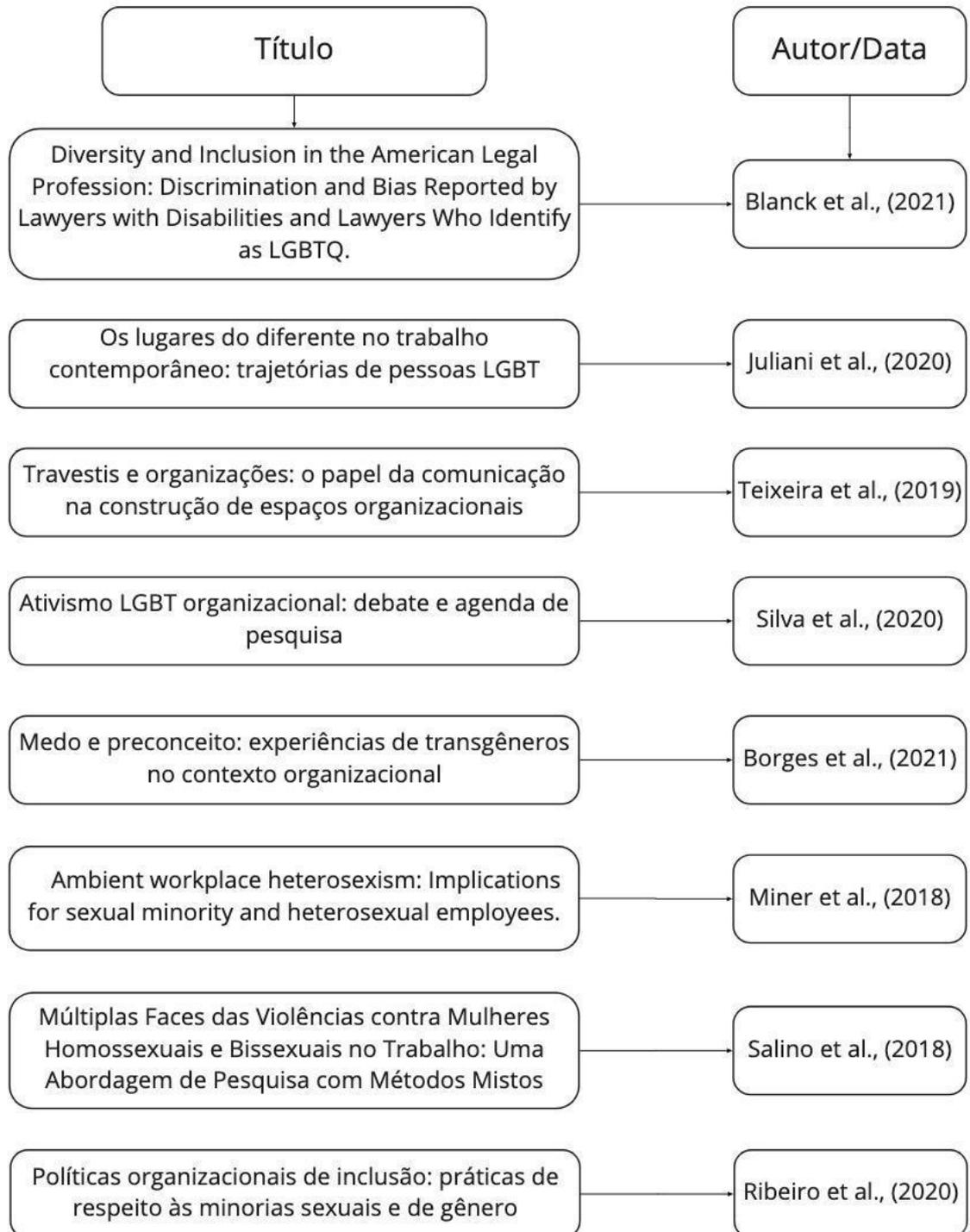
As categorias definidas neste protocolo de revisão foram três: (a) Caracterizar as relações de trabalho de organizações com cultura organizacional inclusiva de pessoas

LGBTQ+, (b) caracterizar a gestão do trabalho de organizações com cultura organizacional inclusiva de pessoas LGBTQ+, (c) caracterizar ações inclusivas em organizações com cultura organizacional inclusiva de pessoas LGBTQ+.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

No levantamento de dados foram incluídos na análise 8 artigos publicados entre 2017 e 2021. Os artigos estão listados na tabela I. Os artigos tratam-se de estudos de levantamento (n = 6) e estudos de revisão (n = 3).

Figura 1 - Sumarização dos artigos incluídas na análise de revisão



Os dados foram organizados de acordo com categorias *a priori* definidas em função dos objetivos específicos, a saber: (a) **relações de trabalho de organizações com cultura organizacional inclusiva de pessoas LGBTQ+**; (b) **gestão do trabalho de organizações com cultura organizacional inclusiva de pessoas LGBTQ+** e (c) **ações inclusivas em organizações com cultura organizacional inclusiva de pessoas LGBTQ+**. Em conformidade aos objetivos, os resultados de cada categoria serão apresentados em função dos dados disponíveis identificados em cada artigo.

3.1 RELAÇÕES DE TRABALHO DE ORGANIZAÇÕES COM CULTURA INCLUSIVA

O conceito de *relações de trabalho em organizações* segundo Zanelli et al. (2014), relata que a estrutura organizacional constrói as relações por meio de um organograma organizacional que dita as responsabilidades e autoridades de cada membro, porém as relações entre os sujeitos mostram que não se limitam apenas ao organograma. Os sujeitos convivem com estruturas informais dentro do ambiente de trabalho que vão além do organograma e podem desenvolver relações sociais com as pessoas dentro da organização (ZANELLI et al., 2014). Sendo assim, a produção da análise sobre as relações de trabalho em organizações com uma cultura inclusiva, é referente a qualidade das relações intergrupais a respeito de pessoas LGBTQ+.

Dentre os artigos levantados, observou-se que oito artigos abordaram aspectos de *relações de trabalho de organizações* com cultura organizacional inclusiva para pessoas LGBTQ+ (BLANCK et al., 2021; JULIANI et al., 2020; TEIXEIRA et al., 2019; SILVA et al., 2020; BORGES et al., 2021; MINER et al., 2018; SALINO et al., 2018; RIBEIRO et al., 2020). Na tabela 1 estão sumarizados os principais aspectos conceituais de *relações de trabalho em organizações com cultura inclusiva* para pessoas LGBTQ+.

Tabela 1 - Conceito de relações de trabalho em organizações

| Autor(es) | Conceito | Definição/caracterização e relação com cultura organizacional inclusiva |
|---|-----------------------------|--|
| Blanck et al., 2021 ; Teixeira et al., 2019 ; Silva et al., 2020; Borges et al., 2021; Ribeiro et al., 2020 | Discriminação e preconceito | Refere-se a dificuldades e empecilhos que pessoas LGBTQ+ vivenciam no trabalho. |
| Juliani et al., 2020 | Exclusão-inclusão | Impedimento da participação das relações formais de trabalho |
| Salino et al., 2018 | Violência da invisibilidade | Privação de liberdades individuais e coletivas |
| Ribeiro et al., 2020; Borges et al., 2021; Miner et al., 2018 | Heterossexismo | O heterossexismo é um fenômeno cultural onde os sujeitos são forçados a assumirem um papel social do estereótipo heterossexual |

Fonte: Elaboração da autora (2022)

Em seis artigos os conceitos de discriminação e preconceito no ambiente de trabalho foram abordados (BLANCK et al., 2021 ; TEIXEIRA et al., 2019 ; SILVA et al., 2020; BORGES et al., 2021; MINER et al., 2018 ; RIBEIRO et al., 2020). Os artigos ressaltaram as dificuldades e empecilhos que pessoas LGBTQ+ vivenciam no trabalho. Cumpre problematizar no íterim dessa discussão a indissociabilidade apresentada no binômio preconceito-discriminação. Na literatura é possível identificar uma diferença entre os dois termos, em que preconceito refere-se ao julgamento sem conhecimento dos fatos e/ou um ódio irracional ou intolerância (TORRESet al., 2022) e discriminação refere-se a uma opressão social geralmente associada ao assédio moral e qualquer outra forma de violência como agressão física, verbal ou psicológica (TORRES et a., 2022). Nos artigos observa-se que essa diferença não é apresentada, os termos são caracterizados como domínios sobrepostos, conforme é possível identificar na proposição apresentada por Borges et al. (2021, p.):

“Por discriminação, entende-se, conforme Rios (2007), a materialização, no plano concreto das relações sociais, de atitudes arbitrárias, comissivas ou omissivas, relacionadas ao preconceito, que produzem violações nos direitos dos indivíduos e dos grupos.”

Nesse contexto, o próprio desafio da Psicologia em relação a definição de conceitos, o que desafiou inclusive a presente pesquisa, destaca-se a importância de delimitações conceituais mais pontuais que viabilizem a construção de uma literatura científica com mais consenso de construtos.

Dentre as especificidades referentes a preconceito e discriminação identificadas nesta revisão, no artigo de Blanck et al (2021) foi abordado uma perspectiva jurídica compreendendo a discriminação intencional e não intencional no ambiente de trabalho. De acordo com os autores, quando uma discriminação ocorre colegas e clientes tendem a desvalorizar as qualidades da vítima, independente das características profissionais. Essa desvalorização pode ser expressa com preconceito, estigma e por variações dos tipos de discriminação verbal e não verbal, como “microagressões”, ressaltam que a desvalorização de funcionários LGBTQ+ também pode ser expressa implicitamente ou “inconsciente” (BLANCK et al., 2021).

Outro marcador importante identificado refere-se às vivências de discriminação e preconceito mais estritamente relacionada a travestis. No artigo de Teixeira et al., 2019 identifica-se o registro acerca das vivências de discriminação e preconceito de pessoas travestis desde a inserção até a manutenção no ambiente de trabalho. Além dos preconceitos sofridos no contexto laboral que dificultam sua permanência e ferem sua existência no trabalho, é possível observar a ocorrência de relato acerca de pelo menos cinco processos de discriminação, como por exemplo, (a) exclusão, (b) humilhações por parte de chefes e/ou colegas, (c) o uso de banheiros binários obrigatório conforme o gênero de nascença, (d) dificuldades por parte de colegas em usar o seu nome social e (e) violência verbal e/ou física. Essa perspectiva é corroborada no artigo de Borges et al., 2021, no qual é evidenciado aspectos de preconceito e discriminação com o público LGBTQ+ de forma mais ampla. Não obstante, é possível também observar que a tônica de preconceito e discriminação perpassa outros artigos incluídos nessa revisão (SILVA et al., 2020; RIBEIRO et al., 2020).

O preconceito e discriminação vivenciadas por pessoas LGBTQ+ pode ser compreendido por questões sociais e políticas dentro de uma sociedade capitalista, que valoriza o heteronormatividade e transforma as relações humanas em objeto de posse, as discriminações que a população LGBTQ+ sofre são consequências do capitalismo e seu sistema de dominação da classe operária (MENEZES et al., 2018). Essa dialética que compõem o capitalismo naturaliza a exploração e a violência com a intenção de inviabilizá-las (MENEZES et al., 2018). Dessa forma é possível observar por meio da análise dos artigos essa dialética capitalista da violência e o uso de um discurso que se diz promover a inclusão

mas explora e discrimina seus funcionários, causando inúmeros danos na saúde mental e/ou física dos mesmos.

No artigo de Juliani et al., 2020 é pontuado o termo exclusão-inclusão para se referir sobre a rejeição de pessoas LGBTQ+ no mercado de trabalho, mostrando que até empresas que se declaram inclusivas rejeitam pessoas LGBTQ+ no seu ambiente de trabalho. Consequentemente, impedindo que as mesmas participem das relações formais de trabalho, ou seja, excluindo essas pessoas por meio de constrangimentos (piadas, humilhações), barreiras para ascensão profissional, boicotes pelos colegas de trabalho ou superiores, entre outros. Os impactos da discriminação e exclusão-inclusão no trabalho resultam em situações abusivas beneficiando chantagens e outras formas cruéis de trabalho, o que deveria ser um direito básico do trabalhador se torna uma luta das pessoas LGBTQ+ para manter seus empregos que custam danos na sua saúde mental e/ou física (JULIANI et al., 2020).

A violência da invisibilidade é um conceito apresentado no artigo de Salino et al., 2018 que se refere à expressão da liberdade da orientação sexual no trabalho. O medo de se assumir e viver consequências do preconceito e discriminação fazem que os sujeitos permaneçam no “armário”, as vítimas da violência da invisibilidade se sentem ameaçadas pela sua orientação sexual, tornando a invisibilidade uma forma de resistência para evitar sofrimento e a submissão no trabalho por conta da sua orientação sexual. Os dados da pesquisa apontam que 54% das participantes não sentem liberdade de ser quem é e de expressar sua orientação sexual no trabalho e 58% omitem sua orientação sexual (SALINO et al., 2018).

A pressão que LGBTQ+ sofrem por conta das suas particularidades ou por estigma dos colegas e chefes, impactam sua vida e seu relacionamento no trabalho, muitos não se assumem no trabalho por conta de pressão social ou por experiências anteriores que os prejudicou profissionalmente. Além disso, muitas pessoas que não se assumem ainda fingem ser heterossexuais e até fingem ter relacionamentos, essa pressão pelo medo da discriminação que vão sofrer ou pelo desemprego pode causar prejuízos psicológicos:

“Os estudos de Meyer (1995) e DiPlacido (1998) apontam três processos que impactam negativamente na saúde dos indivíduos homo e bissexuais: a) acontecimentos externos (que independem da orientação sexual); b) o estado de permanente vigilância e ansiedade, a expectativa de serem atacados física ou verbalmente a qualquer momento e, finalmente, c) a introjeção de atitudes sociais negativas (heteronormatividade ego-distônica).” (Irigaray et al., 2011)

O receio de pessoas LGBTQ+ de se assumirem no trabalho não é em vão, existem

muitas perdas e dificuldades que os prejudicam profissionalmente, desde conseguir um emprego até conseguir se manter na organização, receber um salário justo e conseguir promoções e se desenvolver. O desconforto de ser LGBTQ+ e ter que esconder e/ou mentir sobre a sua vida e cuidar com comportamentos que a sociedade julga como homossexual, torna-se desgastante para o indivíduo e pode impactar na sua saúde psicológica (IRIGARAY et al., 2011).

RIBEIRO et al., 2020; BORGES et al., 2021 e MINER et al., 2018 utilizam o termo heterossexismo para explicar o preconceito e discriminação com pessoas LGBTQ+, sendo assim, LGBTQ+ são forçados inconscientemente a assumirem um papel social dentro do padrão heteronormativo na tentativa de evitar sofrer preconceito. Em aprofundamento, Ribeiro et al., 2020 mencionam a existência de estudos que constataam que pessoas LGBTQ+ sofrem mais violência no ambiente de trabalho. Os autores indicam como o heterossexismo no ambiente de trabalho pode causar afetar os colaboradores causando transtornos psicológicos como ansiedade e depressão, e no sentido oposto quando o ambiente é inclusivo pode ser um motivo para a satisfação profissional do sujeito.

Face ao escopo apresentado, é possível observar que às *relações de trabalho de organizações inclusivas* apresentam ainda desafios consideráveis em relação a superação da efetiva condição de exclusão de pessoas LGBTQ+. Preconceito, discriminação, invisibilidade e heterossexismo são aspectos sociais observados nesse contexto, podendo causar prejuízos na vida e saúde mental do sujeito, assim compreende-se que a ocorrência no ambiente organizacional é apenas um reflexo social.

3.2 GESTÃO DA DIVERSIDADE DE ORGANIZAÇÕES COM CULTURA INCLUSIVA

O *conceito de gestão da diversidade* apresentado por Zanelli et al. (2014) refere-se à transformação da organização não se preocupando apenas com ações afirmativas e recrutamento mas sim criando uma cultura de inclusão dentro da organização promovendo a diversidade. Dentre os artigos levantados, observou-se que cinco artigos abordam aspectos de gestão da diversidade em organizações com cultura organizacional inclusiva de pessoas LGBTQ+ (Blanck et al., 2021 ; Teixeira et al., 2019; Borges et al., 2021; Ribeiro et al., 2020). Dentre os cinco artigos, nenhum apresentou definição constitutiva do fenômeno gestão da diversidade, conforme postulado por Zanelli et al. (2014). Assim, foram identificados aspectos ou atributos relacionados à gestão inclusiva, como por exemplo, o conceito de gestão da diversidade e o conceito de crescimento profissional (SILVA et al.,2020; TEIXEIRA.,

2019; BORGES et al., 2021; SALINO et al., 2018). Na tabela 2 são apresentados os conceitos relacionados a condições de trabalho identificados.

Tabela 2 - Conceito de gestão da diversidade

| Autor(es) | Conceito | Definição/caracterização de ações inclusivas em organizações com cultura inclusiva |
|---|--------------------------|---|
| Teixeira et al., 2019 | Gestão da diversidade | Tem como objetivo criar um espaço para a inclusão da diversidade. |
| Silva et al., 2020 | Gestão | É papel da gestão considerar sua responsabilidade social, políticas de diversidade e programas dentro das organizações. |
| Borges et al., 2021; Salino et al., 2018 ; Juliani et al., 2019 | Crescimento profissional | Empecilho de crescimento profissional por conta da sexualidade e identidade de gênero de pessoas LGBTQ+. |

Fonte: Elaboração da autora (2022)

No artigo de Juliani et al. (2020); Borges et al. (2021) e Salino et al. (2018) não foi explorado a gestão da diversidade, porém os autores falam da dificuldade dos sujeitos de terem um crescimento profissional dentro da organização, dessa forma, por mais que o termo não seja citado ele compete à gestão da diversidade. A questão de pessoas LGBTQ+ não conseguirem ser providas por conta da sua sexualidade e identidade de gênero, impacta principalmente os que destoam do padrão binário heteronormativo. Na pesquisa de Salino et al., 2018, verificou-se que 58% dos entrevistados omitem sua orientação sexual para não prejudicar o crescimento da sua carreira profissional e ter uma convivência agradável no trabalho (SALINO et al., 2018)

Existem manifestações claras no mercado de trabalho que demonstram o preconceito e a discriminação de pessoas LGBTQ+, a divergência da heteronormatividade sendo compreendida como uma ameaça em uma construção social heteronormativa, assim a reação do preconceito é uma das formas violentas para tentar manter o heterossexismo dentro da organização, dessa forma, a divisão hierárquica de cargos, salários e permanência dentro da organização tende a privilegiar pessoas que estão dentro do padrão heterossexual e desprivilegiar todos que destoam do mesmo (MENEZES et al., 2018).

Teixeira et al., 2019 entendem que a gestão da diversidade tem como foco a mudança da narrativa da organização, tendo responsabilidade política e social, porém, na prática se questiona os resultados da gestão da diversidade, se essa estratégia está sendo usada apenas para a procura apenas de legitimidade social ou na mudança interna da cultura organizacional. As poucas pessoas LGBTQ+ que conseguem se inserir no mercado mostram dificuldade em se manter no trabalho por conta de uma gestão que privilegia pessoas heterossexuais que seguem um padrão binário, quando existe uma gestão que valoriza a diversidade e se preocupa em garantir um espaço para a inclusão dessas pessoas, o ambiente de trabalho torna-se respeitoso, inovador e criativo.

Silva et al., 2020 consideram que a responsabilidade social, políticas de diversidade e programas dentro das organizações é papel da *Gestão de Pessoas*. Silva et al., 2020, ressaltam a questão do preconceito estrutural da própria gestão, que impõe barreiras na contratação e ascensão na carreira para pessoas LGBTQ+, além disso, em algumas organizações pessoas LGBTQ+ não podem ter alguns benefícios como plano de saúde e o direito de auxílio previdenciário estendido para os parceiros.

Os discursos organizacionais em relação à diversidade são ambíguos, pois tem um intuito de adquirir a legitimidade social, assim, é investido em ações inclusivas e políticas dentro da organização para que socialmente possam mostrar se socialmente responsáveis por essa causa, adotando uma postura consciente e diferente de outras empresas que não optaram pelo mesmo. A intencionalidade desse comprometimento com ações e políticas em seu discurso promovendo a igualdade com a tentativa de ser uma exceção do capitalismo na dominação de classes, na tentativa de promover um espaço de acolhimento pró-diversidade, fazendo com que os funcionários se esforcem mais em nome de uma promessa que muitas vezes não é cumprida. Porém, nas entrelinhas o envolvimento dos funcionários na gestão pouco importa, pois, no momento que não se apresenta os resultados esperados esse sujeito se torna descartável, dessa forma, o próprio discurso pró-diversidade se contrapõe à própria gestão (SARAIVA; IRIGARAY, 2009). Para a maioria das organizações o objetivo não é ter uma gestão da diversidade efetiva que trabalhe para elaborar uma cultura organizacional inclusiva, mas infelizmente a gestão da diversidade se torna uma fraude para mostrar uma suposta preocupação da organização com a causa com discursos inclusivos que não se aplicam verdadeiramente no ambiente organizacional e no cotidiano dos funcionários.

3.3 AÇÕES INCLUSIVAS EM ORGANIZAÇÕES COM CULTURA INCLUSIVA

O **conceito de ações inclusivas em organizações** apresentado por Zanelli et al. 2014 refere-se a uma das etapas do processo da **gestão da diversidade**. As ações inclusivas propõem auxiliar a diversidade nas organizações, desenvolvendo políticas, ações afirmativas, programas de treinamentos, entre outros. As ações inclusivas têm a finalidade de aumentar a diversidade na organização, criar um ambiente de trabalho inclusivo e valorizar a diversidade. (Zanelli et al., 2014). Dentre os artigos levantados, observou-se que sete artigos abordam aspectos de ações inclusivas em organizações com cultura inclusiva para pessoas LGBTQ+ (BLANCK et al., 2021 ; BORGES et al., 2021; MINER et al., 2018; RIBEIRO et al., 2020; JULIANI et al., 2020; TEIXEIRA et al., 2019; SILVA et al., 2020). Dentre os sete artigos, nenhum apresentou definição constitutiva de ações inclusivas, conforme postulado por Zanelli et al., (2014). Assim, foram identificados aspectos ou atributos relacionados a ações inclusivas, como por exemplo, o conceito de políticas inclusivas, gestão de diversidade e treinamento D&I (diversidade e inclusão). Na Tabela 3 estão apresentados os conceitos relacionados a condições de trabalho identificadas nessa revisão.

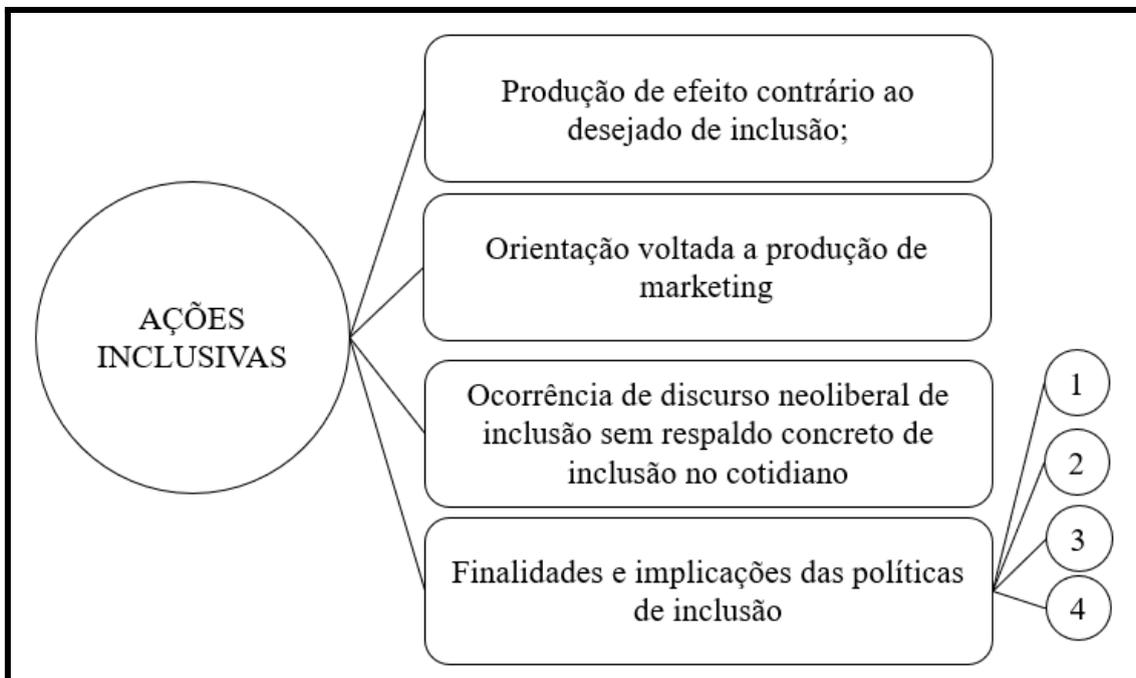
Tabela 3 - Conceito de ações inclusivas em organizações

| Autor(es) | Conceito | Definição/caracterização de ações inclusivas em organizações com cultura inclusiva |
|--|---------------------------|--|
| Blanck et al., 2021 | D&I training | Treinamentos sobre diversidade e inclusão abordam temas de preconceito e discriminação para auxiliar a compreensão da diversidade e inclusão em empresas |
| Borges et al., 2021; Juliani et al., 2020 ; Silva et al., 2020 | Políticas de diversidade | As políticas de diversidade visam reduzir o preconceito e discriminação dentro no ambiente de trabalho e garantir a presença e permanência de pessoas LGBTQs no trabalho |
| Miner et al., 2018 | Institute formal policies | Declaração de intolerância e desrespeito direcionado a minorias sociais |
| Ribeiro et al., 2020 | Políticas pró-MSG | Tornar o ambiente de trabalho seguro e saudável indo além do discurso empresarial pela diversidade, colocando em prática os valores que são falados |
| Teixeira et al., 2019 | Políticas de inclusão | Viabilizar o acesso e a inclusão de travestis nesses ambientes. |

Fonte: Elaboração da autora (2022)

Dentre os conceitos listados, enfatiza-se a análise sobre alguns elementos subjacentes a estes atributos de ações organizacionais inclusivas que podem apresentar interesses implícitos que merecem ser problematizados, dentre os quais cita-se, (a) a produção de efeito contrário ao desejado de inclusão; (b) orientação voltada a produção de marketing; (c) ocorrência de discurso neoliberal de inclusão sem respaldo concreto de inclusão no cotidiano; e (d) finalidades e implicações das políticas de inclusão. Na figura 2 é apresentada uma síntese dessa caracterização.

Figura 2 - sumarização dos resultados analisados em relação às ações organizacionais



Fonte: própria autora, 2022.

Acerca da **produção de efeito contrário ao desejado de inclusão**, Blanck e colaboradores, (2021) consideram que os treinamentos de D&I são inconclusivos, pois geralmente esses programas não têm objetivos específicos e são implementados de forma isolada, dessa forma, esses treinamentos podem ter resultados ineficazes ou podem ter um resultado oposto ao desejado, ou seja, podem reforçar o preconceito e discriminação dentro do ambiente de trabalho. Esse dado reforça a compreensão de que ações inclusivas ainda demandam uma melhor compreensão acerca dos seus procedimentos de implementação bem como uma avaliação consistente acerca dos seus resultados (OLSWANG, PRELOCK, 2015). Dessa forma a discussão, reforça-se que a supracitada discussão de que os aspectos de

preconceito e discriminação são historicamente constituídos e não são passíveis de compreensão apenas por condições organizacionais (SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

Sobre a **orientação das ações inclusivas serem direcionadas a efeitos de marketing**, segundo Ribeiro et al., 2020 as organizações têm o objetivo de explorar mais seus colaboradores adotando políticas pró-MSG (minorias sexuais e de gênero), para que consigam explorá-los mais e aumentar o consumo do seu produto produzindo marketing. As políticas pró-MSG geralmente não são efetivas porque as organizações utilizam de uma estratégia neutra para evitar conflitos, desconsiderando a diversidade, sendo assim, esse comportamento inviabiliza a prática das políticas dentro das organizações. Em sua pesquisa evidencia que 62% dos entrevistados não conhecem nenhuma empresa com políticas pró-MSG (RIBEIRO et al., 2020).

Acerca da **ocorrência de discurso neoliberal de inclusão sem respaldo concreto de inclusão no cotidiano**, Juliani et al., (2020) pontua a diferença do discurso empresarial e sua precarização na prática. Para os autores essa característica neoliberalismo no trabalho onde o que deveria ser um direito do trabalhador resulta em relações cruéis no trabalho. A falta de políticas e práticas inclusivas pode causar prejuízos mentais e físicos por se esforçarem para permanecer no ambiente de trabalho, assim as políticas de diversidade possibilitam a inclusão de pessoas LGBTQ+ e a permanência dos mesmos no trabalho, obtendo um ambiente de trabalho mais saudável.

As empresas procuram adotar a responsabilidade social da inclusão, promovendo a proteção de pessoas LGBTQ+ dentro dos seus ambientes de trabalho, porém existe uma falta de políticas e práticas de prevenção contra discriminações e preconceitos. Mas ao observar a prática nota-se uma banalização e omissão desses comportamentos, a impunidade por meio da gestão e chefes que omitem essas situações de violência, fazendo com que os autores dessa situação saiam impunes, reforçando a discriminação dentro do ambiente de trabalho. Para construir essa relação de inclusão é necessário o comprometimento da organização em cumprir suas propostas nas políticas e ações afirmativas, dando amparo legal em relação à discriminação e preconceito dentro do ambiente de trabalho (MENEZES et al., 2018).

Acerca das **finalidades e implicações das políticas de inclusão**, foi possível identificar uma subcategorização de (1) finalidade protetiva, (2) risco de reforço do heterossexista, (3) importância de ajuste e sensibilização; (4) importância de combate ao heterossexismo. Sobre a *finalidade protetiva* o artigo de (TEIXEIRA et al., 2019 e BORGES et al., 2021) as políticas e práticas dentro das organizações são criadas para promover a diversidade, proteger e incluir minorias e ir além dos discursos empresariais dando voz a

peças LGBTQ+ e garantir espaços organizacionais inclusivos, tornando se fundamental a criação de políticas para reforçar o direito de igualdade garantindo sua visibilidade e voz dentro da organização. Sobre o *risco de reforço heterossexista*, Borges et al., 2021 ressaltam que a rejeição da diversidade por parte dos colegas de trabalho tem o intuito de sustentar padrões heteronormativos, podem levar ao efeito reverso das políticas reforçando mais preconceito e discriminação dentro da organização (TEIXEIRA et al., 2019; BORGES et al., 2021).

Acerca da *importância de ajuste e sensibilização*, Miner et al., 2018 referem-se às políticas como uma estratégia para enfrentar o heterossexismo, dessa forma, as políticas reforçam a intolerância de comportamentos ofensivos e preconceituosos dos funcionários, as políticas devem incluir as necessidades de pessoas LGBTQ+ e assim promover o respeito entre colegas expressando a importância do respeito e inclusão dentro do ambiente de trabalho entre todos os funcionários (MINER et al., 2018).

Acerca da *importância de combate ao heterosseximo*, Silva et al., 2020 em sua pesquisa identificaram que as políticas são adotadas pelas organizações para a inclusão de pessoas LGBTQ+ e com isso as políticas da diversidade são usadas como uma estratégia de sobrevivência para LGBTQ+ dentro do ambiente de trabalho. Além disso, as políticas têm como princípio práticas socialmente comprometidas contra o preconceito e discriminação, também pode se comprometer com direitos iguais, como plano de saúde e benefícios estendidos para os parceiros.

Por fim, cabe destacar que a promoção de políticas e ações inclusivas é uma estratégia da organização e da gestão da diversidade, para ter um mérito social sobre essa causa, dessa forma, tentam criar um suposto ambiente acolhedor que promove o preconceito e discriminação. As políticas de diversidade podem ter sucesso eventualmente, porém existem variáveis que não solucionam o problema da inclusão e podem reforçar problemas, como o enraizamento de preconceitos e impunidade de comportamentos preconceituosos. Apesar de que as políticas são uma formalidade dentro da organização, a literatura sugere que ainda são impraticáveis dentro do cotidiano, embora os discursos empresariais de políticas organizacionais preguem a inclusão e um ambiente de trabalho acolhedor, na teoria podem até serem formalizados pela organização porém no cotidiano não tem efetividade por conta da discriminação e preconceito dos próprios funcionários, apesar das políticas defenderem a diversidade o senso coletivo dentro da organização não consegue acompanhar e manifesta seus preconceitos explícitos e/ou velados, dessa maneira expondo a distância e a incongruência dos discursos e a prática (SARAIVA ; IRIGARAY 2009).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dado o objetivo geral dessa revisão, a retomar, **analisar condições de trabalho inclusivas para pessoas LGBTQ+ reportadas na literatura científica**, entende-se que o mesmo fora alcançado. Algumas problematizações decorrentes dos resultados encontrados valem menção. A começar, as condições de trabalho inclusivas para pessoas LGBTQ+ estão se tornando cada vez mais uma preocupação social e uma luta para a comunidade LGBTQ+. A partir desta revisão foi possível compreender que as organizações ainda se aproveitam do status que essa luta proporciona com fins secundários ao da inclusão. Assim, torna-se necessário reforçar a compreensão acerca do sistema capitalista e sua geração de lucro por meio da dominação de classes. Nesse sentido, observa-se por meio da literatura, ainda que com parcimônia dado os limites desta revisão, a dominação de uma parte da comunidade LGBTQ+, ao passo que as organizações se promovem com um discurso ilusório em nome da inclusão de pessoas LGBTQ+ mas, na prática, essas pessoas são exploradas e sofrem violências verbais, físicas e psicológicas podendo ser explícitas e/ou implícitas dentro do ambiente de trabalho.

A escassez de formas que a inclusão pode ser feita no ambiente de trabalho demonstra a pouca preocupação das organizações em resolver esse problema e desenvolver uma cultura inclusiva para as pessoas LGBTQ+. Dentre os oito artigos analisados, sete versaram sobre ações inclusivas e seis sobre políticas como ações inclusivas, além disso, apresentaram uma crítica de sobre a ineficácia das políticas na prática, desse modo, é necessário se perguntar se a inclusão é tão importante para as organizações porque não se procuram outras saídas que não sejam apenas a criação de políticas inclusivas? Outrossim, recomenda-se o avanço em processos que avaliem os procedimentos de implementação e a avaliação de resultados dessas políticas.

Outro aspecto observado é a questão das definições constitutivas de discriminação e preconceito bem como de outros conceitos relacionados aos estudos de inclusão de pessoas LGBTQIA+, visto que observou-se uma polissemia em alguns termos como por exemplo ascensão profissional e políticas inclusivas. Esse aspecto torna a construção do artigo desafiadora já que os termos não são padronizados pelo DeCs. Como proposição de novos estudos sugere-se investigar em profundidade as ações inclusivas que são feitas dentro das organizações e seus impactos, além disso, compreender o trabalho e o plano de ação e objetivos da gestão da diversidade. Outra sugestão seria pesquisar sobre o sofrimento

psicológico de pessoas LGBTQ+ dentro do ambiente de trabalho por meio de abordagem qualitativa com realização de estudo de campo e realização de entrevistas em profundidade.

REFERÊNCIAS

- ÁVILA, Elizangela Lucas de et al. Uma análise teórica sobre o fator cultural e o assédio moral nas organizações perante o mercado de trabalho do público LGBT. 2021. 20 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade do Estado de Minas Gerais, Curitiba, 2021. Disponível em: <https://brazilianjournals.com/index.php/BASR/article/view/24618/19671>. Acesso em: 22 maio 2022.
- Alves, Mateus Egilson da Silva; Araújo, Maria Gabriela do Nascimento; Araújo, Ludgleydson Fernandes de (2021). Contribuições dos espaços educativos para a resiliência entre pessoas LGBTQ+. DEDiCA. REVISTA DE EDUCAÇÃO E HUMANIDADES, N.º 19, 2021, 179-194. ISSN: 2182- 018X. DOI: <http://doi.org/10.30827/dreh.vi19.20981>
- BRANDINI, Valeria. SUSTENTABILIDADE E INCLUSÃO SOCIAL COMO "BRANDING CULTURAL". Caleidoscópio, v. 7, n. 1, p. 30-36, 2015.
- BLANCK, Peter et al. Diversity and Inclusion in the American Legal Profession: Discrimination and Bias Reported by Lawyers with Disabilities and Lawyers Who Identify as LGBTQ+. 2021. 53 f. Syracuse University, Syracuse, 2021. Disponível em: <https://www.cambridge.org/core/journals/american-journal-of-law-and-medicine/article/abs/diversity-and-inclusion-in-the-american-legal-profession-discrimination-and-bias-reported-by-lawyers-with-disabilities-and-lawyers-who-identify-as-lgbtq/F2376BB7A12F3D43ED8EBE5AA88621E7>. Acesso em: 11 set. 2022.
- BORGES, Roberth Dannylo Horácio de Araújo. A INCLUSÃO LGBTQIA+ NO MERCADO DE TRABALHO. 2021. 16 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Faculdade Facmais, Inhumas, 2021. Disponível em: <http://65.108.49.104/bitstream/123456789/240/1/Artigo%20Roberth%20TCC%20Adm%20Cont%202021%20%283%29-compactado.pdf>. Acesso em: 18 abr. 2022.
- Borges Candido, L., & Medeiros, C. R. de O. . (2021). Medo e preconceito: experiências de transgêneros no contexto organizacional. *Perspectivas Contemporâneas*, 16, 1–23. <https://doi.org/10.54372/pc.2021.v16.3429>
- CARVALHO, Guilherme Viana. Os desafios para inserção social da população LGBTQ+ via mercado de trabalho formal no Brasil: entre a discriminação e a exploração. 2019. 64f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito)-Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2019.
- CORTEZ, PEDRO AFONSO et al. Sexismo, misoginia e LGBTQfobia: desafios para promover o trabalho inclusivo no Brasil. *Physis: Revista de Saúde Coletiva* [online]. 2019, v. 29, n. 04 [Acessado 7 Abril 2022] , e290414. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0103-73312019290414>>. Epub 25 Nov 2019. ISSN 1809-4481.

- DE SOUZA, Daniel Cerdeira; HONORATO, Eduardo Jorge Sant'Ana; BEIRAS, Adriano. Discriminação contra homossexuais no mercado de trabalho: revisão da literatura. *PSI UNISC*, v. 5, n. 1, p. 127-143, 2021.
- FILIPON, Neimar; TEIXEIRA, Ana Christina Celano; DE OLIVEIRA, Lucia Barbosa. Diversidade sexual nas organizações? A distância entre teoria e realidade na visão de trabalhadores gays de uma empresa estatal brasileira.
- FERREIRA, Renata Costa. *O gay no ambiente de trabalho: uma análise dos efeitos em ser gay nas organizações contemporâneas*. 2007.
- GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2002. 176 p.
- JULIANI, Rafael Paulino; SCOPINHO, Rosemeire Aparecida. Os lugares do diferente no trabalho contemporâneo: trajetórias de pessoas LGBTs. *Cad. psicol. soc. trab.*, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 65-78, jun. 2020. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172020000100006&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 08 abr. 2022. <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v23i1p65-78>.
- IRIGARAY, Hélio Arthur Reis et al. *SEXUALIDADE E ORGANIZAÇÕES: ESTUDO SOBRE LÉSBICAS NO AMBIENTE DE TRABALHO*. 2011. 17 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/X6yQXM9SQgwCwMyp7xfvWdS/?lang=pt&format=pdf> f. Acesso em: 27 out. 2022.
- JULIANI, Rafael Paulino; SCOPINHO, Rosemeire Aparecida. Os lugares do diferente no trabalho contemporâneo: trajetórias de pessoas LGBTs. *Cad. psicol. soc. trab.*, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 65-78, jun. 2020. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-37172020000100006&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 14 set. 2022. <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v23i1p65-78>.
- MARIA, Vanessa Andriani. *LGBT's: Análise do Cenário Laboral e da Atuação destas Minorias nas Organizações* Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 22 jul 2020, 04:25. Disponível em: <https://conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/54923/lgbt-s-anlise-do-cenrio-laboral-e-da-atuao-destas-minorias-nas-organizaes>. Acesso em: 07 abr 2022.
- MAGALHÃES, Alex Fernandes; SARAIVA, Luiz Alex Silva. Contradições entre essência e aparência nos processos de empoderamento de gays em organizações de trabalho. *Gestão & Planejamento-G&P*, v. 10, 2018.
- MARQUES, Adelaide Alves. *As dificuldades das empresas no cumprimento do sistema de cotas para a inclusão de pessoas com deficiência em empresas de grande porte na cidade de São Luís no período de 2010 a 2018*. 2020. 30 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luis, 2020. Disponível em: [https://monografias.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/4539/1/ADELAIDE-MARQUE S.pdf](https://monografias.ufma.br/jspui/bitstream/123456789/4539/1/ADELAIDE-MARQUE%20S.pdf). Acesso em: 22 maio 2022.

- MENEZES, Moisés Santos De et al.. Lgbt e mercado de trabalho: uma trajetória de preconceitos e discriminações. E-book CONQUEER... Campina Grande: Realize Editora, 2018. p. 419-430. Disponível em: <<https://www.editorarealize.com.br/index.php/artigo/visualizar/40228>>. Acesso em: 27/10/2022 15:23
- Miner, KN, Costa, PL. Ambient workplace heterosexism: Implications for sexual minority and heterosexual employees. *Stress and Health*. 2018; 34: 563– 572. <https://doi.org/10.1002/smi.2817>
- PICHARDO GALÁN, José Ignacio et al. GUIA ADIM LGBTI. Inclusão da diversidade sexual e identidade de gênero em empresas e organizações. 2019.
- Ribeiro, Luiz Paulo, Henrique da Silveira Zanin, Ivan Paulo da Silva, and Ana Flávia Maciel Dias. "Políticas Organizacionais De Inclusão: Práticas De Respeito às Minorias Sexuais E De Gênero." *Research, Society and Development* 9, no. 1 (2020)
- SALINO, Rita Estela; COVOLAN, Nadia Terezinha; PEREIRA, Pedro Paulo Gomes; SIGNORELLI, Marcos Claudio. Múltiplas Faces das Violências contra Mulheres Homossexuais e Bissexuais no Trabalho: Uma Abordagem de Pesquisa com Métodos Mistos. *Revista Latino Americana de Geografia e Gênero*, v. 9, n. 1, p. 177-194, 2018. ISSN 21772886.
- SOUZA, Daniel Augusto de. A Representação da Comunidade LGBTQ+ em Vídeos Publicitários. 2019. Tese de Doutorado.
- SASSAKI, Romeu Kazumi. *Inclusão: Construindo uma sociedade para todos*. Rio de Janeiro: Wva(R) Editora e Distribuidora Ltda, 1999. 90 p.
- SANTOS, Thiago Silva dos et al. A Falácia Organizacional: Uma Análise Sobre a Percepção dos Trabalhadores LGBTQ em Relação às Políticas da Diversidade. 2019. 10 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade Federal da Bahia, Bahia, 2019. Disponível em: <https://www.proceedings.ciaiq.org/index.php/CIAIQ2019/article/view/2285/2272>. Acesso em: 27 maio 2022.
- SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. D. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. *Revista de Administração de Empresas*, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009
- SOUZA NETO, Elismar de. O CUSTO ECONÔMICO DOS EFEITOS DE LGBTFOBIA E HETEROSSEXISMO SOBRE A SAÚDE DA POPULAÇÃO LGBTQ+. 2019. 62 f. Tese (Doutorado) - Curso de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: <http://aliancalgbti.org.br/wp-content/uploads/2020/08/7.-CUSTO-ECON%C3%94MIC-O-DA-LGBTIFOBIA.pdf>. Acesso em: 29 maio 2022.
- SANTOS, Jean Victor de Melo; SANTANA, Aline Cavalcante; ARRUDA, Geyza D'ávila. DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: INCLUSÃO SOCIAL OU ESTRATÉGIA

COMPETITIVA? 2017. 13 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2018. Disponível em: <https://www.psicologia.pt/artigos/textos/A1170.pdf>. Acesso em: 06 abr. 2022.

SAMPIERI, Roberto Hernandez et al. Metodologia de Pesquisa. 5. ed. São Paulo: Penso Editora, 2013. 617 p.

SILVA, Aida Souza da et al. Diversidade e Inclusão LGBT nas organizações: Um estudo de caso em uma empresa de tecnologia do Vale dos Sinos/RS, através de seu grupo de orgulho LGBT. 2019a. 25 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Faculdades Integradas de Taquara, Taquara, 2018.

SILVA, Danuzio Weliton Gomes da et al. Ativismo LGBT organizacional: debate e agenda de pesquisa. 2020. 29 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2020. Disponível em: <http://www.periodicosibepes.org.br/index.php/recadm/article/view/3305/1141>. Acesso em: 11 set. 2022.

Silva, Ana Luísa Remor da, Finkle, Mirelle e Moretti-Pires, Rodrigo Otávio Representações sociais de trabalhadores da atenção básica à saúde sobre pessoas LGBT. Trabalho, Educação e Saúde [online]. 2019b, v. 17, n. 2 [Acessado 25 Maio 2022] , e0019730. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00197>>. Epub 28 Feb 2019b. ISSN 1981-7746. <https://doi.org/10.1590/1981-7746-sol00197>.

SHORE, Lynn M.; CLEVELAND, Jeanette N.; SANCHEZ, Diana. Inclusive workplaces: A review and model. Human Resource Management Review, v. 28, n. 2, p. 176-189, 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482217300529>

Silva, A., Fonseca, A. G., Costa, A., Souza, B., Nascimento, J. W., Santos, L., Soares, M. V., & Machado, A. L. (2021). Acesso e permanência da população LGBT no mercado de trabalho: revisão integrativa. Conjecturas, 21(4), 663–676. <https://doi.org/10.53660/CONJ-246-808>

SILVA, Aida Souza da et al. Diversidade e inclusão lgbt nas organizações: um estudo de caso em uma empresa de tecnologia do vale dos sinos/rs, através de seu grupo de orgulho lgbt. 2019. 25 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Faculdades Integradas de Taquara, Taquara, 2019. Disponível em: <http://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/1347>. Acesso em: 25 maio 2022.

SALES, Ricardo Gonçalves de. Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho: análise das percepções sobre o papel da comunicação em organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT. 2017. Dissertação (Mestrado em Interfaces Sociais da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, University of São Paulo, São Paulo, 2017. doi:10.11606/D.27.2018.tde-12012018-112601. Acesso em: 2022-04-12.

TEIXEIRA, Guilherme Lopes et al. Travestis e organizações: o papel da comunicação na construção de espaços organizacionais. 2019. 13 f. Tese (Doutorado) - Curso de

Relações Públicas, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/biblio-1005603>. Acesso em: 11 set. 2022.

ZANELLI, José Carlos et al. Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil. 2. ed. Porto Alegre: Artmed Editora Ltda, 2014. 609 p.