

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS
ADMINISTRATIVAS

Antônio Marcos Alves Gonçalves

**JOVENS NEGROS LGBTQIA+ NAS ORGANIZAÇÕES: PERCEPÇÕES ACERCA
DE AÇÕES VOLTADAS PARA A SUA INSERÇÃO E INCLUSÃO**

PORTO ALEGRE

2022

ANTÔNIO MARCOS ALVES GONÇALVES

JOVENS NEGROS LGBTQIA+ NAS ORGANIZAÇÕES: PERCEPÇÕES ACERCA DE AÇÕES VOLTADAS PARA A SUA INSERÇÃO E INCLUSÃO

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof^a Dra. Claudia Simone Antonello

Conceito final:

Aprovado em: ____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Cláudia Simone Antonello (UFRGS – Orientadora)

Profa. Dra. Caroline Bastos Capaverve (Avaliadora)

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a minha mãe Nair por todo amor, dedicação e incentivo durante todos os anos da minha graduação. Tudo o que eu conquistei até aqui tem uma parcela de responsabilidade dela.

Também agradeço ao meu pai Marco Antônio, minha madrasta Eva e minha irmã Isadora por todo amor e incentivo e por sempre torcerem pelas minhas conquistas.

Aos meus amigos por entenderem a minha ausência em vários momentos e estarem comigo em todos os momentos da minha graduação, sempre torcendo por mim.

Conheci muitas pessoas na UFRGS, algumas levo até hoje e tenho convicção que levarei para toda a vida: Isadora, Luciana, Marcelo, Henrique, Pedro, Guilherme e Valentina. Juntos passamos por muitos aprendizados e experiências e não teria sido igual sem vocês.

Tenho a sorte de chamar de amiga e tia, a querida Eliane, uma mulher com um dos corações mais puros, em que eu me inspiro sempre para me tornar um ser humano melhor e mais evoluído.

Aproveitando, deixo aqui mais um agradecimento especial a minha Vó Nelma, que foi uma das minhas maiores referências como ser humano e que sempre me inspirou com a sua força e superação.

Por fim, gostaria de agradecer a minha querida orientadora Cláudia que me auxiliou durante a realização deste projeto e que sem o seu apoio a realização deste trabalho teria se tornado impossível.

RESUMO

O presente trabalho trata de um tema amplamente difundido na atualidade, a diversidade e inclusão racial e LGBT nas empresas. Entendendo que o racismo e a homofobia acometem as pessoas desse grupo em diferentes ambientes, este trabalho teve como principal objetivo identificar e analisar a percepção dos jovens negros LGBTQIA+ acerca das ações, em particular as de inserção e inclusão, presentes nos programas de diversidade das organizações que trabalharam ou trabalham. Para alcançar tal finalidade, foi realizada uma revisão da literatura e pesquisa de caráter qualitativo, realizada por meio de entrevistas em profundidade com 10 profissionais que se consideram homens negros e LGBTs e 6 profissionais da área de recursos humanos e gestão de pessoas. Após a análise das entrevistas, os resultados encontrados, no âmbito pesquisado, uma percepção de que é necessário maior direcionamento e segmentação das ações de diversidade voltadas para o homem negro LGBT.

Palavras-chave: Diversidade. Inclusão racial. Inclusão LGBT. Gestão de pessoas. Ações de diversidade.

ABSTRACT

The present work deals with a widely disseminated topic today, racial and LGBT diversity and inclusion in companies. Understanding that racism and homophobia affect people of this group in different environments, this work aimed to understand the perception of black LGBT men about diversity aimed at their insertion and inclusion in organizations. To achieve this purpose, a literature review and qualitative research was carried out, carried out through in-depth interviews with 10 professionals who consider themselves black and LGBT men and 6 professionals in the area of human resources and people management. After analyzing the interviews, the results found, in the scope researched, a perception that greater targeting and segmentation of diversity actions aimed at the LGBT black man is necessary.

Keywords: Diversity, Racial inclusion, LGBT inclusion, people management, Diversity actions.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Perfil dos Pesquisados homens negros LGBTQIA+

Quadro 2 – Perfil dos pesquisados – Profissionais de Recursos humanos

Quadro 3 – Macro e micro categorias de Análise

LISTA DE ABREVIATURAS

ABGLT Associação Brasileira de Gays, Lésbicas, Travestis, Transexuais e Intersexos

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LGBTQIA+ - Lésbicas, gays, bissexuais, travestis, trans, queers, pansexuais, agêneros, pessoas não binárias, intersexo e outros

LGBT – Lésbicas, gays, bissexuais, travestis, trans.

ONG - Organização não governamental

RH - Recursos Humanos

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Objetivos	13
1.2 Justificativa	14
2. REVISÃO TEÓRICA	16
2.1 Contexto do estudo – Racismo e LGBTfobia	16
2.2 Diversidade nas organizações	19
2.3 Programas de Diversidade	22
2.4 Ações de inserção e inclusão	25
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
3.1. Caracterização da Empresa e dos pesquisados	30
3.2 Técnica de coleta	31
3.3 Análise de conteúdo	34
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
4.1 Ações de diversidade de inserção e inclusão nas empresas pesquisadas	36
4.2 Trajetória profissional dos homens negros LGBTQIA+	39
4.3 Aspectos dificultadores na trajetória profissional do homem negro LGBTQIA+ nas organizações e percepção acerca dos processos seletivos e ações de inserção	41
4.4. A percepção das ações de diversidade voltadas para inclusão	48
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
6. REFERÊNCIAS	60
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO	68
APÊNDICE B – ROTEIROS DE ENTREVISTAS DOS PESQUISADOS HOMENS NEGROS LGBT E PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS	70

1. INTRODUÇÃO

A procura por diversidade e igualdade envolvendo pessoas negras e da comunidade LGBTQIA+ no mercado de trabalho ainda está longe de acontecer de forma efetiva e alguns números comprovam isso. Conforme uma pesquisa realizada em 2018 pela companhia de recrutamento Elancers, 38% das empresas não contratariam LGBTQIA+ para cargos de chefia e liderança e 7% não contratariam em hipótese alguma. Além disso, segundo o Instituto de Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a taxa de desemprego entre negros foi de 17,2 % em 2021, caracterizando-se acima da média nacional.

Com o objetivo de minimizar essa dificuldade as empresas passaram a integrar o tema da diversidade à gestão. O foco principal dessa fusão é incorporar ao modelo de gestão das organizações, programas que contemplem a diversidade no ambiente de trabalho. Esses programas visam a valorização da diversidade no ambiente de trabalho. Um exemplo seria a contratação de portadores de deficiência, negros, pessoas LGBTQIA+ e mulheres, além disso, a garantia de igualdade de oportunidades para a ascensão dessas pessoas e todo esse processo deixaria de ser uma obrigação gerada através de ações afirmativas e passaria a ser referenciado como uma necessidade para a empresa.

Ainda que muitas empresas estejam adotando um contexto cultural mais diversificado, o tema da diversidade ainda é considerado recente, mesmo se considerarmos que no ano de 2000 já se mencionava que “Os brasileiros valorizam sua origem diversificada, incluindo as raízes africanas, presentes na música, na alimentação, no sincretismo religioso. Mas é uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e racial”. (FLEURY, 2000, p.19). Com isso, fica evidente a dificuldade de ultrapassar a barreira no que tange a diversificação racial e sexual dentro das organizações e acesso ao mercado de trabalho.

Pelo fato da construção histórica do Brasil ter sido construída e embasada no racismo, com isso, negando acesso a espaços e situações de privilégios a pessoas negras, atualmente, ainda há complicações para as pessoas que não pertencem ao

grupo historicamente favorecido de conseguirem uma mudança social ascendente. De acordo com informações presentes no estudo “Os Negros no Trabalho”, por mais que tenha ocorrido uma maior inserção de pessoas negras no mercado de trabalho, a remuneração continua inferior quando comparada com a de pessoas brancas, mesmo realizando o mesmo trabalho e possuindo o mesmo grau de escolaridade e qualificação. Sendo assim, toda essa disparidade que vivenciamos hoje é fruto de um passado que foi estabelecido a partir de desigualdades que impactaram diretamente a população negra. (DIEESE, 2013)

Quando nos deparamos com dados e informações de pessoas negras e LGBTQIA+ no mercado de trabalho, segundo o Dossiê “Qual é a cor invisível? – A situação de direitos humanos da população LGBTQIA+ negra no Brasil”, ressalta que existe uma barreira que separa homens de mulheres, pessoas cis de pessoas trans heterossexuais de lésbicas, gays, bissexuais e de todas as pessoas que escapem à cis heteronormatividade. Esse obstáculo se torna ainda mais forte quando essas pessoas são negras.

Consoante com as informações presente no dossiê “Qual é a cor invisível? – A situação de direitos humanos da população LGBTQIA+ negra no Brasil”, existe um padrão que reforça as violações cometidas sistematicamente contra a população LGBTQIA+ negra, potencializando a exclusão do acesso à educação, à saúde e ao mercado formal de trabalho.

Segundo Marques Jr:

(...) os campos de estudos sobre populações negras e LGBTs vivem proximidades, primeiro, por terem como tema de suas pesquisas sujeitos estigmatizados, discriminados e tratados de modo desigual nos mais variados âmbitos da vida. O seu nascedouro enquanto pesquisa é no mesmo berço dos estudos eugênicos e criminológicos, com bases extremamente racistas e sexistas, que identificavam negros como potenciais marginais e homossexuais como desviantes e/ou doentes. Portanto, e de certo modo, no Brasil, o tipo de ciência que se desenvolveu a partir dessas identidades subalternizadas ocorreu principalmente associando negros ao crime e à perversão sexual. E a perversão sexual, particularmente a homossexualidade, ao crime (MARQUES JR., 2016, p. 18).

Além disso, conforme os dados de 2020 publicados pelo IBGE, o indicador de desemprego bateu 21,6% entre as pessoas LGBTQIA+. Com isso, só reforçando o estereótipo de que as empresas criam programas e debatem o tema da diversidade, porém tem uma grande dificuldade de colocar em prática ações relacionadas a essa questão, fazendo com que a empregabilidade não acompanhe o discurso.

Nesse sentido foi explicitado por Sales (2021) que a LGBTfobia estrutural seja uma das principais razões pelas quais essas pessoas têm dificuldade de acesso, permanência e ascensão no ambiente empresarial. Além do mais, essas pessoas começam a sentir essa diferença pela falta de acesso à formação e, mais tarde, são rejeitadas e encontram muitas dificuldades em processos seletivos que nem sempre são inclusivos.

Segundo Coutinho (2003)

Isso ocorre porque a discriminação não se apresenta apenas como uma manifestação declarada e deliberada contra determinados grupos ou pessoas, em razão de características de raça, cor, etnia etc., ou de orientação sexual. Mas a discriminação é também um fenômeno estrutural, o que significa a reprodução de padrões sociais, culturais e econômicos arraigados na sociedade, decorrentes de injustiças históricas que vão gerar déficits na educação, saúde, moradia, renda, trabalho, participação política, ao influenciar na estagnação social dos grupos ou pessoas discriminadas (COUTINHO, 2003, p.39)

Outro fator relevante para a perpetuação da LGBTfobia no mercado de trabalho é o estigma orientado em torno dessa minoria sexual. Esse tipo de estigma é classificado na literatura como estigma sexual e definido como uma crença compartilhada por meio do qual a homossexualidade é socialmente desvalorizada e vista como inferior à heterossexualidade (ALTMAN, 2012). Por conta disso, muitos homossexuais costumam recorrer a estratégias que visam ocultar ou limitar as informações no que se refere a sua sexualidade (BELL, 2011).

Em compensação podemos ver o crescente número de discussões acerca do tema de diversidade nas organizações, bem como ações internas nos processos seletivos que visam a diversificação do quadro de colaboradores e o foco em equiparar os postos de liderança. De acordo com o Blog Blend Edu, estas ações são resultantes das pautas presentes na luta LGBTQIA+ que acompanham as mudanças na sociedade e a criação de leis de inclusão.

Em conformidade com Fleury (2000), as empresas têm buscado adotar práticas de gestão com foco na diversidade, no sentido de formar e administrar equipes heterogêneas, ou seja, equipes diversificadas em termos tanto biográficos - como gênero e idade -, quanto subjetivos - como personalidade, educação e valores. A necessidade de administrar a diversidade organizacional foi um desdobramento da diversificação crescente da força de trabalho.

Na atualidade já existem inúmeros estudos que apontam os benefícios de uma

equipe de trabalho mais diversa e plural, pois torna o ambiente mais criativo e inovador visto que pessoas com perfis e vivências diferentes trarão soluções e visões distintas para os problemas, com isso, as alternativas e possíveis soluções poderão se multiplicar se os profissionais forem plurais entre si em gênero, raça e classe social. Segundo Agustini (2021) pessoas de perfis diferentes fazem perguntas diferentes e sugerem um olhar mais criativo e inovador.

Conforme Bugarelli (2010):

(...) Um ambiente baseado na diversidade tende a ser mais estimulante e produtivo, favorecendo a elaboração de novos projetos e soluções. A valorização da diversidade contribui para a obtenção de um clima positivo que, pelo combate à intolerância, estimula a cooperação e a sinergia entre os profissionais da organização em torno de seus objetivos comuns. Com isso, cria-se um ambiente que reforça os vínculos dos funcionários com o trabalho e sua identificação com a empresa. Aumento da satisfação no trabalho ao avaliar o alcance dos programas que incluem oportunidades iguais de desenvolvimento, a não discriminação e o respeito, pode-se concluir que empregados que têm no local de trabalho um ambiente de incentivo mostram-se mais satisfeitos com suas atividades profissionais e são mais leais. (BUGARELLI, 2010, p.06)

Porém, mesmo com grande movimento pró diversidade e programas de atração e seleção mais diversos e igualitários, ainda se tem um longo caminho pela frente no que tange a retenção das pessoas LGBTQIA+ e negras dentro das organizações. Visto que apesar de ações que abracem a causa e na teoria respeitem a pluralidade, é necessário também analisar o quadro de gestores e considerar uma liderança representativa, que simbolize essas pessoas e tenha um posicionamento ativo.

Um dos principais desafios é romper a barreira e ir além do discurso, segundo o presidente do Instituto Gueto, Vitor Del Rey (2021), apesar dos discursos e iniciativas de inclusão de mais pessoas negras, são poucas as ações efetivas e focadas em diversidade racial dentro do ambiente corporativo. Portanto, as empresas focam na quantidade pessoas LGBTQIA+ e negras, porém não tem a mesma atenção para a qualidade do ambiente, evidenciando ações de inserção, mas não de inclusão.

É importante ressaltar que ainda não se tem nenhum dado específico sobre a efetividade das ações de diversidade nas empresas envolvendo o homem gay preto. Segundo Portal Yahoo (2021), citando Liliane Rocha, CEO e fundadora da Gestão Kairós, “A primeira ação positiva das empresas sobre o profissional LGBTQIA+ negro

é a contratação”, porém além da etapa de contratação é necessário entender se existem e como são implementadas ações voltadas para a retenção desses profissionais dentro da organização. Tendo em vista o contexto atual, o trabalho busca responder a seguinte questão: **De que forma as ações de diversidade das organizações, em particular as de inserção e inclusão, são percebidas pelos jovens negros LGBTQIA+?**

Para isso, será realizada uma pesquisa com pessoas pertencentes ao grupo jovem de homens negros e LGBTQIA+, que trabalham ou trabalharam em organizações que possuem programa de diversidade e junto aos profissionais de recursos humanos que implementaram tais programas. O grupo de jovens de 18 a 30 anos de homens negros e LGBTQIA+ será acessado a partir de rede de contatos do pesquisador. O aluno pesquisador atua em uma empresa que presta serviços às organizações nas questões relativas à Gestão de Pessoas. Dessa forma, empresas em que se constate presença de programas de diversidade há mais de 3 anos serão consideradas como campo empírico.

Neste sentido, o seguinte trabalho considera válido questionar o que representa o discurso e as práticas organizacionais sobre Diversidade, especialmente nas questões de inserção e inclusão. Com isso, serão analisadas inicialmente três organizações nacionais de segmentos distintos e que possuem programas de diversidade há mais de 3 anos. As empresas serão denominadas como X, Y e Z, a fim de preservar o anonimato delas.

1.1 Objetivos

Nesta seção serão apresentados os objetivos do trabalho, divididos entre objetivo geral e objetivos específicos.

Objetivo geral

Identificar e analisar a percepção dos jovens negros LGBTQIA+ acerca das ações, em particular as de inserção e inclusão, presentes nos programas de diversidade das organizações que trabalharam ou trabalham.

Objetivos específicos

- a) Identificar e descrever ações de diversidade de inserção e inclusão nas empresas pesquisadas;
- b) Descrever a trajetória profissional dos pesquisados;
- c) Identificar as dificuldades enfrentadas pelos pesquisados no seu processo de inserção e inclusão nas organizações que trabalham ou trabalharam.

1.2 Justificativa

Tendo em vista que o racismo e LGBTfobia é um problema histórico e que afeta as pessoas de diferentes classes sociais, as pesquisas apresentadas na seção anteriores evidenciam que pessoas pretas e gays acumulam mais preconceito e, com isso, pode dificultar o acesso à educação, especializações e melhores oportunidades profissionais, pois encontram barreiras em programas de inclusão e processos seletivos.

De acordo com Santos (2020, p. 20) há inúmeros estudos questionando aos colaboradores acerca do que acreditam que suas organizações estão fazendo para promover a diversidade e inclusão e suas percepções sobre sua eficácia, os chamados de estudos *below the line* de acordo com Kulik (2014). Na contrapartida há uma escassez de estudos que indagam aos profissionais de RH o que a organização está realmente implementando (*above the line*). Desta forma, parece pertinente empreender na tentativa de também conhecer o que as organizações estão fazendo e por que escolheram uma orientação específica, no sentido de confrontar com a percepção do colaborador acerca dos que as empresas estão fazendo efetivamente. Além disso também mostra-se relevante desenvolver este estudo uma vez que segundo Navasconi (2019), em sua dissertação *Vida, Adoecimento e Suicídio: racismo na produção do conhecimento sobre Jovens Negros/as LGBTTIs* aborda a invisibilidade dos marcadores sociais da diferença em pesquisas científicas, lançando luz sobre a inexpressividade de dados sistematizados relacionados à cor, etnia, sexualidade, orientação sexual e identidade de gênero. Para o autor, “a construção dos saberes, bem como a produção do conhecimento, é racializada e generificada” (NAVASCONI, 2019, p.137).

Os resultados serão de extrema relevância para entender as dificuldades encontradas no acesso e retenção dos colaboradores pertencentes a esses grupos nas organizações, assim como, os desdobramentos que essas ações causam na

trajetória profissional desses indivíduos. O estudo pretende obter subsídios para as organizações que pretendam ou já tenham programas voltados para as questões da diversidade.

O presente trabalho está estruturado, além desta introdução, no capítulo 2 onde se aborda o referencial teórico usado para a realização deste trabalho, capítulo 3 ,em que será analisado o procedimento metodológico e o capítulo 4, em que se encontra a apresentação e discussão dos dados coletados.

2. REVISÃO TEÓRICA

Nessa seção apresenta-se os eixos teóricos norteadores que serviram de lastro para análise do campo empírico a ser realizado.

2.1 Contexto do estudo – Racismo e LGBTfobia

Em 2021, foi constatado que 33% das empresas brasileiras não contratariam pessoas LGBTQIA+ para cargos de liderança e 61% dos funcionários LGBTI+ no Brasil escolhem esconder sua orientação sexual de colegas e gestores (GUPY, 2021). Isso significa que, apesar do tema da diversidade estar sendo debatido de forma mais frequente, o preconceito contra a população LGBTQIA+ nas organizações ainda é uma barreira a ser vencida, tanto por parte das lideranças quanto pelo RH. Ou seja, ainda existem muitas dificuldades na criação e implementação de ações para vencer esse preconceito e tornar o ambiente de trabalho mais humano e igualitário.

No ano de 2021, tivemos um crescimento no número de mortes violentas de pessoas LGBTQIA+, crescimento de 8% em relação ao ano anterior, mantendo assim o Brasil como o país que mais assassina pessoas LGBTQIA+ no mundo, uma morte a cada 29 horas (Rede Brasil atual, 2022). Isso significa que além de não haver políticas públicas que assegurem a inclusão e permanência dessa comunidade no mercado de trabalho, viver neste país e assumir sua orientação sexual apresenta um grande risco à vida, visto que os índices de violência são extremamente altos. Isto é, mesmo que a pessoa LGBTQIA+ consiga trabalho, a chance de sofrer alguma discriminação e violência é muito grande.

A realidade para as pessoas LGBTQIA+ no mercado formal de trabalho é extremamente dura, visto que sua postura ou comportamento são vistos como inadequados por uma parcela da sociedade. Com isso, mesmo que de forma indireta, são analisados instantaneamente de forma imparcial. Essas situações são constatadas por Ferreira e Siqueira (2007) ao indicarem que as principais dificuldades expostas por pessoas LGBTQIA+ para conseguir um emprego ou estabelecer-se em uma profissão estão bastante presentes na vida daqueles indivíduos que declaram sua orientação sexual ou identidade de gênero divergentes dos padrões heteronormativos.

Porém, mesmo superada a fase de contratação, segundo Ferreira e Siqueira (2007) sinalizam que o medo de perder o emprego está sempre presente, além do

que, para evitar repressão e resistência por parte das empresas, muitos homossexuais tentam reprimir sua orientação sexual. Esse anonimato serve como um mecanismo de defesa contra a discriminação sofrida nesses espaços e como uma tentativa de ampliar o tempo de permanência no mercado de trabalho formal. Além disso, essa ocultação possibilita maiores chances de uma possível futura promoção e ascensão para cargos de liderança. Assim, sugerindo que o mercado de trabalho é sempre um lugar hostil aos homossexuais (PEREIRA, et al., 2017).

Ao longo da história sempre ocorreu um debate sobre a inserção das pessoas negras no mercado de trabalho. Dessa forma, Guimarães (2004) refere que a concepção da desigualdade não se trata apenas da forma com que a sociedade integraria o negro em seu meio, e sim uma certa preocupação com os postos que eles ocupariam, trazendo essa compreensão para uma realidade moderna, onde há uma preocupação da sociedade predominante branca a contrapartida dos não brancos.

De acordo com GUIMARÃES (2004):

O racismo brasileiro, entretanto, não deve ser lido apenas como reação à igualdade legal entre cidadãos formais, que se instalava com o fim da escravidão; foi também o modo como as elites intelectuais, principalmente aquelas localizadas em Salvador e Recife, reagiam às desigualdades regionais crescentes que se avolumavam entre o Norte e o Sul do país, em decorrência da decadência do açúcar e da prosperidade trazida pelo café (GUIMARÃES, 2004, p.03).

Esta desqualificação da negritude não pode ser desvinculada da história da escravidão, nem do fato do Brasil ter resistido tanto a aboli-la oficialmente (NUNES, 2006; FLAUZINA, 2008). E, com isso, o cenário atual ainda dispõe inúmeras dificuldades para a população negra, pois são vistos de forma diferente e tratados com desdém, além do forte preconceito sofrido pela sociedade. Esse cenário pode ser conectado com o contexto histórico vivenciado no passado, mas que até hoje tem um impacto negativo na vida das pessoas negras. A liberdade não garantiu condições dignas de vida e a lógica da exploração escravista encontrou muitas formas de continuidade: “não há o que discutir sobre nossa forma de lidar tanto com a escravidão como com o racismo: suavizamos a primeira e negamos o segundo” (FLAUZINA, 2008, p. 47).

Apesar de pessoas negras serem a maioria da população brasileira — dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2021 mostram que 56%

dos brasileiros se autodeclaram negros, essa parcela da população segue sendo sub-representada nas empresas, principalmente nos cargos de liderança. Esses dados evidenciam a dificuldade de pessoas negras se inserirem no mercado de trabalho. De acordo com Perez-Nebra e Jesus (2011) é possível analisar que durante todo processo histórico, desde o período colonial existe a presença do racismo e preconceito de cor. Dessa maneira, as pessoas de pele mais escura sempre encontraram desvantagens no mercado de trabalho.

As minorias, historicamente, se sentem excluídas e menos favorecidas do que pessoas dos grupos dominantes e isso não se dá por uma possível deficiência ou incapacidade, mas devido ao acesso desigual de oportunidades e um clima hostil em que se sentem incluídos (COX, BLAKE, 1991). No que se refere a comunidade LGBTQIA+, sofrem um preconceito oriundo de uma crença de superioridade da orientação heterossexual, segundo Ceccarelli (2008) os gays são “invenções” do século XIX. Com isso, surge uma nova categoria social que viria a ser caracterizada como desvio de conduta, pois de acordo com Naphy (2006) a homossexualidade perdurou no contexto como sinônimo de perversão sexual durante muito tempo.

Além disso, a homofobia e a forma como a sociedade se comporta em relação à comunidade LGBTQIA+ foi se modificando com o passar dos anos, assim como os espaços em que ocorrem. Medeiros (2007) reforça que dentre os três espaços sociais que as pessoas desenvolvem suas vidas: familiar, social e profissional, é justamente no profissional que a discriminação contra gays se torna mais presente, visto que nos demais espaços a discriminação ocorre de forma velada.

Ainda, segundo Bourdieu (2007) cita o termo minoria como todas as categorias que não pertençam ao universo masculino, caucasiano, heterossexual e que são subjugadas pela sociedade e pelas empresas. Com isso, os gays e negros e outros grupos minoritários são vistos como antônimos dos atributos masculinos e são estigmatizados na sociedade, dessa forma, sendo classificados como minorias. Essa desvalorização de mulheres, gays e negros faz parte de uma construção social da masculinidade e do conceito de gênero e raça desde a infância, como indica Ceccarelli (2008).

Além do mais, apesar de estarem conquistando direitos através do âmbito legal, o preconceito e a discriminação contra a população gay ainda está enraizado na sociedade brasileira e os indivíduos pertencentes à comunidade LGBTQIA+ ainda

são estigmatizados nos diversos espaços em que estão inseridos. Segundo Souza e Pereira (2013, p. 81), “no Brasil, intolerância, brincadeiras maldosas, homofobia e até violência física estão ainda presentes na realidade dos homossexuais”. Trevisan (2011) relata que no Brasil, as elites sempre reprimiram de diversas maneiras a atividade homossexual, por exemplo, por meio da inquisição, de códigos penais e censura estatal.

A problemática do preconceito contra as pessoas LGBTQIA+ é um fenômeno que tem a origem totalmente fincada na sociedade brasileira. Segundo Trevisan (2011) em meados do século XIX que os papéis sexuais masculino e feminino foram totalmente definidos ao serem relacionados com maternidade e paternidade e tornando anormal tudo aquilo que fugisse desse padrão. O fim da discriminação e do preconceito só ocorrerá quando mudanças profundas nos valores culturais acontecerem tanto no ambiente social quanto no ambiente organizacional. Essas mudanças incluem a desconstrução do conceito dicotômico que opõe masculino e feminino (LOURO, 2004) e também a desconstrução da homossexualidade e da heterossexualidade como identidades sexuais (SWAIN, 2001). Para Souza e Pereira (2013) é nestas desconstruções que se encontram a chave para quebrar as relações que hierarquizam e inferiorizam os homossexuais.

Por mais que haja toda uma luta diária para dar visibilidade a essa população, dados de principais ONGs LGBTQIA+ evidenciam que a violência contra a população cresce e que é preciso ficar atento para tamanha expressão, buscando assim, perceber a real necessidade de propor e viabilizar políticas públicas através do Estado (TOLFO, 2013). Além disso, é contextualizado por Badgett (1997) que normalmente a maioria dos trabalhadores não tem proteção legal quanto à discriminação baseada em orientação sexual, dessa forma atitudes de preconceitos acabam se tornando frequentes nas empresas, sem considerar ainda a dificuldade dos homossexuais em alcançar os direitos iguais para todos.

2.2 Diversidade nas organizações

A discussão em torno da diversidade e inclusão nas organizações não é uma temática atual, visto que no final do século XX já se abordava sobre esse assunto. Desde o final da década de 1980, especialistas aconselharam empregadores para

nomear comitês de diversidade e forças-tarefa que englobassem pessoas de diferentes departamentos, experiências profissionais e níveis gerenciais (KALEV; KELLY; DOBBIN, 2006). Porém, durante muito tempo o debate principal era sobre a inclusão de pessoas com deficiências, visto que trazia o respaldo legal para a empresa, com isso, outros grupos, como pessoas pretas e LGBTQIA+ não eram a prioridade. De acordo com Myers (2003) as ações de diversidade e inclusão não possuem uma uniformidade, mas sim direcionam seu foco para um ou dois grupos sociais minoritários para representá-los perante a sociedade. O autor, através dos seus estudos, reforça que as empresas tendem a se apropriar de iniciativas voltadas para mulheres e/ou portadores de deficiência, omitindo os indivíduos pertencentes a outros grupos minoritários.

É relevante destacar que a temática da diversidade é extensa. Sua atuação vai desde questões de raça, etnia e gênero, até as mais abrangentes que consideram como diversidade qualquer diferença individual entre as pessoas. Segundo Fleury (2000), a diversidade é definida como um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Portanto, incluir pessoas de diferentes grupos culturais, fazendo com que orientação sexual, raça, religião e condição social não sejam critérios excludentes, pelo contrário, a diversidade, por sua vez, tem a ver com inclusão, que tem relação com garantir a participação de todos os indivíduos dentro da organização.

Atualmente, o cenário da diversidade está se tornando uma pauta importante para a maioria das organizações e com isso, as empresas estão criando cada vez mais grupos de trabalhos plurais. De acordo com Milkovich e Boudreau (2006) uma organização com uma parcela alta de pessoas diversificadas, acrescenta identidade, inovação, e maior produtividade, dessa forma, estabelecendo um aprendizado amplo e rico, fazendo com que a empresa consiga uma maior vantagem competitiva. Além disso, um dos fatores que faz com que o tema da diversidade ganhe destaque é a mão de obra cada vez mais plural presente na sociedade. Desse modo, segundo Pereira e Hanashiro (2010) a sociedade se encontra mais variada, não se restringindo mais a um determinado local, atingindo escala global de forma implacável. Neste momento a reação desses fenômenos atinge o interior das empresas, já que as mesmas são constituídas das pessoas que estão inseridas dentro dessa sociedade em geral.

Em uma publicação do blog Robert Half é realizada uma discussão interessante sobre a importância de promover a diversidade dentro das empresas, especialmente sobre como a sociedade enxerga esse tema atualmente. Além disso, é relatado que além de mostrar um padrão de funcionários mais felizes e engajados, também aumenta o alinhamento com a sociedade, pois as empresas que ignoram esses movimentos ficarão para trás em qualquer mercado ou segmento visto que está diretamente ligado a questões comportamentais que estão em constante transformação. Portanto, o público está mais interessado e preocupado com a diversidade, tendo cada vez mais pessoas discutindo esse assunto e consequentemente, atento às empresas que priorizam esse tópico. Além do impacto como diferencial competitivo. De acordo com Moura e Lopes (2014), eleva-se cada vez mais a preocupação das organizações em concentrar a diversidade e fazer dela parte de sua cultura visando também a responsabilidade social. Conforme citado por Vasconcellos (2014, p. 13), estas empresas que adaptam os seus valores em prol da diversidade, entendem “os sujeitos como seres singulares, com as diferenças que contribuem para o crescimento e sucesso organizacional”.

A gestão da diversidade deixou de ser opcional para as empresas, pois é considerada altamente importante para o modelo de negócio em diversas organizações. Conviver com todas as diferenças seja de cor ou orientação sexual é um elemento que impacta nos resultados corporativos, gerando um negócio sustentável e com responsabilidade. Conforme Bulgarelli (2016), um equilíbrio harmonioso de diversidade em organizações é benéfico, pois agrega potencialidades de uma variada gama de pensamentos concebendo melhores resultados dos pontos de vista econômico e social. Para Hayes (2002), a inclusão significa se sentir aceito e valorizado como membro de um grupo em diversos níveis, despertando o sentimento de pertencimento. Dessa forma, nas organizações, não bastaria simplesmente realizar a contratação de grupos sub-representados se internamente não existissem práticas de equidade e respeito mútuo.

Atualmente, existe um cenário em que a temática da diversidade se manifesta de forma singular, porém, na mesma forma a desigualdade segue definindo as regras, como ficou constatado nos dados sobre o posicionamento da população negra no mercado de trabalho. Gouvêa (2017) pondera que a diversidade é fruto da natureza humana, enquanto a desigualdade é fruto da construção social, por conta

disso, é dever de toda a sociedade ajudar para que ocorra uma mudança.

Além disso, apresenta-se um silenciamento dos debates raciais no que tange os estudos organizacionais, Costa e Ferreira (2006) afirmam que existe um destaque para questões de gênero e uma ausência de pesquisas para as questões de raça e outras minorias, como a comunidade LGBTQIA+. Uma das possíveis razões desse apagamento da temática das relações raciais nas organizações provém da dificuldade da sociedade brasileira em entender e discutir a questão do racismo no Brasil, esse fato cria um entrave para a resolução do problema. Com isso, a população negra precisou lidar com uma sociedade que se dizia justa e igualitária, mas reproduz princípios escravocratas, em razão disso os negros tiveram que muita dificuldade para se inserir no mercado de trabalho e possuem uma taxa de ocupação baixa e taxa de desemprego alta. (ROSA, 2014; OLIVEIRA, 2007)

2.3 Programas de Diversidade

O tema Diversidade tem sido amplamente debatido, tendo sido alvo de políticas públicas, bem como de iniciativas das maiores empresas em atividade no Brasil e no mundo. Com o intuito de minimizar essa dificuldade o mundo empresarial passa a integrar diversidade à gestão. O objetivo principal dessa união é incorporar ao modelo de gestão das empresas, programas que contemplem a diversidade no ambiente de trabalho, visando o atendimento a exigências legais e melhora no desempenho empresarial. Esses programas procuram valorizar a diversidade no ambiente de trabalho. Por exemplo, contratar portadores de deficiência ou garantir igualdade de oportunidades para a ascensão de pessoas pertencentes a comunidade LGBTQIA+ e negros deixa de ser uma obrigação gerada por ações afirmativas e passa a ser referenciado como uma necessidade para a empresa competitiva.

Lopes (2000) evidencia que as atitudes discriminatórias não se manifestam sempre de forma explícita, mas frequentemente de forma velada e sutil. É raro alguém dizer abertamente que não vai contratar uma pessoa por se tratar de uma mulher ou de um negro. A dificuldade, no que tange a lei, é comprovar a discriminação no momento da seleção para contratação ou para promoção (SANTOS, JESUS, 2010; ONU BRASIL, 2011). Essa é uma das principais barreiras na aplicação de leis contra discriminação no mercado de trabalho.

Segundo Moreira (2019), estereótipos são sempre usados para a manutenção de processos de estratificação pois perpetuam as desvantagens que afetam grupos minoritários e reforçam o status privilegiado dos grupos dominantes. Estereótipos em geral servem para generalizar e reforçar práticas discriminatórias, como por exemplo o que diz que pessoas negras são menos inteligentes ou competentes. Argumento usado para justificar a ausência de pessoas negras nas universidades e em postos de comando das grandes empresas (MOREIRA, 2019). Isso faz com que os programas de diversidade sejam tão necessários, pois servem como instrumento para o aumento da inclusão de grupos minoritários.

A gestão de diversidade visa a inclusão nas empresas, de pessoas historicamente excluídas do mercado de trabalho, como mulheres, negros, LGBTQIA+. Seu principal foco é reconhecer e propagar a diferença entre pessoas como um ponto positivo, como um instrumento de coletividade social, em benefício da produtividade da organização e da democratização das oportunidades e acessos no mercado de trabalho. (ALEXIM, 1999; BELLAN, 2002; CAPPELLIN, 2000; GREENE; KIRTON, 2004).

Estes programas são essenciais para a busca por equidade e justiça social, visto que ainda existem barreiras para o acesso a postos de trabalhos mais conceituados e remunerados. Segundo Pastore (2001), as vagas mais nobres das empresas ainda são preenchidas pelos profissionais identificados pelo padrão branco e heterossexual, vindo das camadas sociais mais favorecidas. Com isso, a fim de minimizar esses efeitos discriminatórios e excludentes, as organizações têm utilizado esses programas de diversidade para focar na garantia de tratamento igual, independente de cor, gênero, orientação sexual e presença de deficiência física, levando em consideração as qualificações profissionais.

De acordo com Mendes (2005) as adoções de programas de diversidade em empresas brasileiras começaram na década de 1990, o autor menciona que um dos fatores que influenciaram no surgimento desses programas foi o fortalecimento dos movimentos sociais ligados às minorias no final da década de 1980 e início da década de 1990. Com isso, os programas de diversidade surgiram como um importante impulsionador de ações voltadas à responsabilidade social nas empresas.

Neste contexto, Thomas Jr (1990) afirma que o objetivo maior de um programa de diversidade não é captar as minorias dentro da cultura dominante da maioria, mas

sim, criar uma cultura heterogênea dominante, pois é dessa forma que a sociedade se representa.

De acordo com Thomas Jr (1990):

Suas raízes representam sua percepção sobre a empresa e o mundo. Seu caule, folha e sementes são o comportamento. Você não pode mudar as folhas sem mudar as raízes. Se você deseja que cresçam pêras saudáveis, você deve ter certeza de que sementes de pêra foram plantadas em terreno apropriado. (THOMAS JR, 1990, p. 12)

Os programas de diversidade foram a maneira encontrada pelas empresas para promover a igualdade. Os principais objetivos são desenvolver a diversidade como um valor humano e estratégico, além de capacitar a organização a ter uma visão geral da sociedade e assim, atuar sobre ele a fim de gerar um impacto positivo. Dessa maneira, criando empresas multiculturais.

Empresas reconhecidas mundialmente em seus segmentos têm cada vez mais investido em programas que contemplem a diversidade, valorizando a individualidade dos profissionais. Um dos exemplos mais famosos é o programa da empresa Johnson & Johnson, organização norte-americana que produz produtos farmacêuticos e de consumo. A empresa divulga no seu site oficial algumas informações que classificam como “Nosso credo” presente no código de conduta da organização. Sobre esse ponto destacam-se os seguintes aspectos:

- (i) Que todos seus empregados devem ser considerados em sua individualidade;
- (ii) (Empregados devem sentir-se livres para fazer sugestões e reclamações;
- (iii) Deve haver igual oportunidade de emprego, desenvolvimento e progresso para os qualificados;
- (iv) A responsabilidade final da empresa é para com seus acionistas, cujo negócio deve proporcionar lucros adequados e justa recompensa.

Portanto, o tema da diversidade é visto como uma das prioridades pela empresa, visto que contribui diretamente para o alcance dos objetivos da organização. Segundo Wanda B. Hope (2015), executiva e chefe de diversidade e inclusão da empresa:

Nossa visão para Diversidade e Inclusão na Johnson & Johnson é: seja você mesmo, transforme o mundo. Nós perseguimos isso diariamente ao

incorporar D&I à forma como fazemos negócio – permitindo que todos sintam que pertencem e desempenham o seu melhor. Assim promovemos a inovação, que é base para o nosso sucesso”. (Wanda B. Hope, Johnson & Johnson Chief Diversity and Inclusion Officer in website da DiversityInc – tradução do aluno pesquisador)

O panorama da diversidade nas empresas está se tornando um assunto cada vez mais importante e estamos testemunhando um momento em que as organizações com um comportamento organizacional moderno (MOURA; LOPES, 2017) estão ajustando a sua cultura e criando grupos de diversidade que atuam diretamente na criação de normas para tornar o ambiente mais diverso e representativo. Para Licciardi, Waitmann e Oliveira (2015), muitas empresas têm o interesse e preocupação em reter talentos e tornar o ambiente de trabalho mais heterogêneo e inclusivo com o intuito de aumentar o seu capital intelectual, e por consequência, valorizar o seu negócio.

2.4 Ações de inserção e inclusão

As empresas através dos seus programas de diversidade estão cada vez mais investindo no desenvolvimento de ações que visem a inserção e inclusão de pessoas negras e LGBTQIA+ no ambiente corporativo, com isso, proporcionando um ambiente saudável e seguro, a fim de potencializar a pluralidade e desenvolvimento profissional dos colaboradores. Esteves (2000) entende ação afirmativa como um conjunto de políticas públicas que visa compensar os negros, assim como outras minorias em desvantagens, pela discriminação sofrida no passado. A ação afirmativa objetiva, então, diminuir as desigualdades existentes, oriundas dessa chamada discriminação histórica, compensando certos segmentos da sociedade, sem deixar de lado o mérito de cada indivíduo.

Porém, as ações afirmativas são pontos destoantes em alguns aspectos das ações providas dos programas de diversidade. Thomas Jr (1990), alega que existe uma diferença nas ações de inserção e inclusão dos programas de diversidade das ações afirmativas que focam em atingir as minorias através da garantia de uma força de trabalho diversificada nas empresas, enquanto as ações dos programas de gestão da diversidade visam dar oportunidades iguais a todos e extrair o que há de melhor em cada empregado. Por essa razão, um tipo de ação complementa o outro tipo.

Alves e Galeão (2004), interpretam que as ações presentes nos programas de gestão de diversidade são um ganho para as empresas.

Segundo o autor:

Primeiro, programas internos de empresas voltados à diversidade seriam socialmente mais justos do que políticas de Ação Afirmativa (AA) – impostas por uma legislação que remonta às lutas por direitos civis nos Estados Unidos durante as décadas de 1960 e 1970 – uma vez que se baseiam na meritocracia e não no favorecimento. Segundo, um bom gerenciamento da diversidade de pessoas nas organizações conduziria à criação de vantagem competitiva, o que, em tese, elevaria o desempenho da organização no mercado, tendo em vista a influência positiva de um ambiente interno multicultural, com membros de distintas experiências e habilidades. (ALVES E GALEÃO, 2004, p.21)

As ações com foco em inclusão e diversidade podem transformar a cultura das organizações e gerar um impacto para toda a sociedade. Uma das ações de inserção e inclusão é a representatividade nos papéis de liderança, visto que as pessoas se sentem representadas e encorajadas ao perceberem lideranças diversas nas organizações. De acordo com a visão de Fleury (2000), a diversidade étnico-racial nas organizações e seu adequado gerenciamento pode constituir fatores importantes para o seu desenvolvimento competitivo.

A partir das ideias de Hayes (2002), Nunes (2019) comenta que a política de ações afirmativas não é amplamente aceita e utilizada no mercado de trabalho. O que vem acontecendo hoje nas organizações é a tentativa de gerar um ambiente inclusivo sem o uso dessa ferramenta, onde os grupos minoritários possuam oportunidades de crescimento e entrada no ambiente organizacional. Hayes (2002) caracteriza inclusão como a percepção da aceitação de indivíduos, sentindo-se bem-vindos e valorizados como membros da organização. A Inclusão também pode ser definida como quando os membros de todos os grupos são tratados de forma justa, sentindo-se incluídos, possuem igualdade de oportunidades e são representados em todas as funções e níveis organizacionais. A inclusão efetiva nas organizações só acontece quando existe um gerenciamento da diversidade que permita o desenvolvimento desses indivíduos junto à concretização dos objetivos da empresa.

Ferdman (2009) apresenta dois conceitos envolvendo o tema da inclusão: a experiência da inclusão e o comportamento inclusivo. O primeiro conceito está vinculado à percepção das pessoas quanto a sua aceitação, respeito e valorização e no senso psicológico do indivíduo que ele está sendo, de fato, incluído no grupo social. Os componentes envolvendo a experiência de inclusão são de acordo com esse autor são: a influência no poder de decisão; valorização social; engajamento no grupo de trabalho; autenticidade e reconhecer a diversidade. Já o segundo conceito

citado está ligado às ações individuais e grupais realizadas através de políticas e procedimentos organizacionais, que promovem um clima inclusivo e são adotados por todos da organização. O comportamento inclusivo pode ser dividido em seis grupos: criação de um ambiente de segurança; representação de pessoas diversas no grupo; reconhecer os outros; lidar com os conflitos e diferenças; habilidade e vontade de aprender e oportunidade de falar.

Dentre o leque de ações que tornam as empresas mais humanizadas voltadas para a ética, para as pessoas e para o meio ambiente, a cidadania corporativa se firma enquanto prática de responsabilidade social que foca na vantagem competitiva para as organizações (VERGARA; BRANCO, 2001). Dessa forma, ao defender que a diversidade seja encarada como questão de inclusão e compromisso social, mais do que uma questão de resultados e vantagem para o negócio, Sales (2015) pontua que trazer a diversidade para ideologia institucional garante legitimidade para as práticas da organização e simboliza ganhos para a empresa.

Um exemplo de iniciativa visando a inclusão e diversidade, é o fórum LGBTQIA+, destaque como ação de estímulo à troca de experiências entre organizações com o intuito à produção de boas práticas na questão da diversidade sexual e inclusão (GÓIS; DUARTE; TEIXEIRA, 2017) por meio da adesão a uma carta de 10 Compromissos e reuniões que contam com a presença de altos executivos de empresas públicas e privadas atuantes no Brasil (SALES, 2017). Almeida, Alves e Andrade (2018) apontam que os objetivos do Fórum LGBTQIA+ vão além de adicionar valor às marcas, pois também visam promover o combate a homo-lesbo-transfobia no ambiente de trabalho e na sociedade, e fomentar a adoção dos compromissos. Além disso, Sales (2015) salienta que o Fórum de Empresas e Direitos LGBTQIA+ (“Fórum LGBTQIA+”) como a concretização de uma oficialização e adesão a normas. De acordo com o autor, o Fórum LGBTQIA+ é um modo de transformar os discursos institucionais das organizações em ações legítimas, além de atuar como fator facilitador na efetiva adesão nas práticas focadas na diversidade.

Na visão de Almeida (2020), as empresas fazem parte de uma estrutura social ou maneira de socializar que tem como seu componente o racismo, com isso é visto que as instituições são racistas por que a própria sociedade em si é racista. Diante disso, é visto que o preconceito racial está presente em todas as estruturas sociais e

mesmo que haja a representatividade no ambiente institucional as práticas racistas não deixam de existir, com isso é necessário promover igualdade e ação do sistema na sociedade.

O racismo institucional é estabelecido por Jones (2000) como “o acesso diferenciado aos bens, serviços e oportunidades da sociedade, em função da raça” (JONES, 2000, p. 1212). Nas organizações a comprovação desse enunciado se dá por dois caminhos: as estatísticas e demografias que atestam a diferença entre negros e brancos, e a constatação do assédio moral organizacional com origem na discriminação racial. Além disso, Silva (2013) destaca que há diferenças entre negros e brancos mesmo quando variáveis como atuação laboral, localização e escolaridade são similares: entre os trabalhadores sem instrução e com fundamental incompleto, os homens negros ganham, em média, 68,2% do rendimento dos homens brancos, e as mulheres negras, 44%; entre os trabalhadores com fundamental completo e médio incompleto, a relação passa a ser de 71,3% e 46%; entre os trabalhadores com nível médio completo e superior incompleto, 71,8% e 44,8%; entre os trabalhadores com superior completo, 70,2% e 40,6%. A pesquisa Escolaridade e Trabalho, realizada pelo DIEESE (2007) em 6 regiões metropolitanas do Brasil, confirma esses dados, e acrescenta que, em média, o negro trabalha mais horas, chega mais cedo e sai mais tarde do trabalho, verificando-se, assim, uma precarização das condições de trabalho.

Diversas análises apontam que, em geral, as organizações brasileiras não costumam incluir políticas de gestão da diversidade racial. Sob outra perspectiva, a diversidade racial ainda não é considerada como objeto de gestão por grande parte das organizações. Categoricamente, um dos fatores para tal é o próprio não reconhecimento do racismo como fenômeno social. Outro fator reconhecido na literatura é a falta de conhecimento sobre o tema. Podemos intuir, também, que isso denota um alcance baixo das políticas estatais de ação afirmativa, se considerarmos a gestão da diversidade uma resposta a essas políticas. (INSTITUTO ETHOS, 2010; FLEURY, 2000; HANASHIRO; GODOY; CARVALHO, 2004; MYERS, 2003, ROSA, 2012; SANTOS et al, 2008; HERINGER, 2001; SICHEROLLI; MEDEIROS; VALADÃO JUNIOR, 2011).

Ainda de acordo com os autores Zenone e Cezar (2020, p. 261) “Incentivar uma seleção neutra com o objetivo de eliminar vieses, preferências e preconceitos presente nos processos de seleção é essencial para trazer uma pluralidade de

talentos que trazem na bagagem diferentes ideias, experiências, vivências, pensamentos e culturas”. Baggio (2017) ainda contextualiza que as empresas que legitimam a presença destes indivíduos em seu quadro, tendem a desenvolver melhores políticas e práticas de relacionamento em seu ambiente.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para que a pesquisa a realizada atingisse os objetivos esperados.

Para responder o questionamento inicial do estudo, de que forma as ações de diversidade das organizações, em particular as de inserção e inclusão, são percebidas pelos jovens negros LGBTQIA+, foi realizada uma pesquisa qualitativa, pois conforme Godoy (2002), um fenômeno pode ser mais bem entendido no contexto em que ocorre devendo ser explorado em uma perspectiva integrada. Para tal buscou-se a triangulação das percepções de profissionais de Recursos Humanos e/ou recrutador e de profissionais homens negros pertencentes a comunidade LGBTQIA+ de três empresas. A escolha das empresas se deu segundo os critérios de conveniência, acessibilidade para a realização da pesquisa e a existência de programas de diversidade há mais de 3 anos, que a seguir são brevemente caracterizadas.

3.1. Caracterização da Empresa e dos pesquisados

A **empresa X** é referência no segmento de indústria, sendo uma das maiores produtoras mundiais de aço e arame, com isso, seus produtos estão presentes no dia a dia de todos os brasileiros. Da mola de colchão à extração de petróleo, de obras de infraestrutura ao agronegócio, a marca tem por trás gente, tecnologia e inovação. Seu programa de diversidade consiste em uma gerência totalmente dedicada à diversidade e inclusão. A criação de uma área específica – a Gerência de Diversidade, Inclusão e Responsabilidade Social - vem como resultado do trabalho realizado até então por grupos voluntários de empregados, que desde 2019 desenvolvem estratégias e ações voltadas para modificar o ambiente de trabalho na empresa. Além dos atuais pilares de atuação (Equidade de Gênero, Pessoas com Deficiência e Migrantes em Vulnerabilidade), a gerência amplia o desafio da empresa e abre outras frentes de trabalho para 2021: Igualdade Racial, LGBTQIA+ e Gerações.

Em relação a **empresa Y**, é uma organização global pertencente a um grupo britânico, fornece serviços de Implementação de marketing, incluindo produção de todos os canais e serviços de idiomas para empresas internacionais de primeira linha. O programa de diversidade da empresa tem como foco promover ações de

equidade, diversidade e inclusão. Dessa forma, promovem mudanças internas no que tange a gestão e o ambiente a fim de incluir essas pessoas no ambiente corporativo, através de grupos chamados, de forma fictícia, de “União” para compartilhamento de experiências, grupos de apoio com especialistas para acompanhar a jornada desses profissionais, além de projetos estratégicos para possibilitar a aplicação prática dessas ações.

Por fim, **a empresa Z** é uma corretora de investimentos em ascensão no mercado brasileiro possui mais de 150 mil clientes, escritório em cinco cidades e um time de mais de 600 pessoas. O seu programa de diversidade foi nomeado como “Pulsar”, cujo nome é fictício e tem como principal objetivo fomentar o tema de diversidade, equidade e senso de pertencimento, a fim de promover ações que tornem o mercado financeiro mais diverso. Uma das principais ações do programa de diversidade são os ERGs (*Employee Resource Groups*), grupos criados por e para pessoas LGBTQIA+, mulheres, pessoas negras e pessoas com deficiência. Estes grupos servem como contribuidores internos visando quebrar as barreiras e levar as pautas de diversidade e inclusão a todas as frentes estratégicas e operacionais da empresa. Cada ERG possui uma embaixadora. Atualmente, possuem 8 pessoas embaixadoras na organização, colaboradores que vêm de diferentes times e representam cada uma dessas posições para as quais os grupos se dedicam.

3.2 Técnica de coleta

No presente estudo, o enfoque está em dois grupos: o primeiro grupo é composto por recrutadores e profissionais da área de gestão de pessoas das empresas participantes e o outro, composto por homens negros LGBTQIA+ que trabalhem ou tenham trabalhado nas empresas X, Y e Z.

A técnica para coleta dos dados empregada foi a entrevista em profundidade a partir de um roteiro semi-estruturado (vide Apêndices 2) para os pesquisados jovens negros LGBTQIA+ e um roteiro de entrevista voltado (vide Apêndice 3) para os profissionais de RH das três empresas, com intuito de analisar e compreender o cenário e ser possível coletar o maior número de informações relevantes para o estudo.

A entrevista semi-estruturada tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse. Neste caso, a entrevista é utilizada para recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando ao investigador

desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo. (GODOY, 2009, p. 134)

Para que fosse possível atingir o objetivo foi necessário coletar informações a respeito do contexto do público estudado. Godoi e Mattos (2006) aconselham que o pesquisador tenha como critério orientador do trabalho a evolução do campo da compreensão analítica do tema que está sendo estudado. Dessa forma, baseando-se nessa questão, para realizar o presente trabalho, foi utilizada a técnica *snowball sampling*. A técnica bola de neve é um tipo de amostra não probabilística utilizada em pesquisas qualitativas sociais onde os participantes iniciais de um estudo sugerem novos participantes que, por sua vez, indicam outros participantes e assim sucessivamente, até que seja alcançado o objetivo proposto do projeto.

“O estilo especialmente aberto desta prática de investigação permite a obtenção de uma grande riqueza informativa” (GODOI; MATTOS, 2006, p. 304). Portanto, este tipo de técnica é a mais indicada quando se pretende entender as fundamentações das opiniões e crenças do entrevistado, devido à complexidade, confidencialidade ou delicadeza do assunto abordado. Neste contexto, por ser um roteiro flexível, será possível seguir a linha de pensamento do entrevistado e desviar parcialmente da estrutura da entrevista para abranger um maior número de informações. Após o relato, volta-se ao roteiro, que também pode ser modificado na próxima entrevista, caso se note uma possível melhora na condução. Foi enviado termo de Termo de Consentimento Livre Esclarecido para assinatura das entrevistadas (vide Apêndice A)

Foram realizadas 10 entrevistas com jovens negros LGBTQIA+ e 6 entrevistas com profissionais de RH das empresas pesquisadas. Em relação ao perfil dos pesquisados segue perfil nos quadros 1 e 2 a seguir, que por questões de sigilo terão seus nomes preservados:

Quadro 1 – Perfil dos Pesquisados homens negros LGBTQIA+

Entrevistado	Idade	Formação	Tempo na Função etc.
E1	30 anos	Administração de empresas	4 anos
E2	30 anos	Arquitetura	5 anos
E3	28 anos	Jornalismo	3 anos
E4	29 anos	Ciências Contábeis	1,3 meses
E5	25 anos	Bioprocessos e Biotecnologia	11 meses
E6	30 anos	Letras/português e inglês	5 anos
E7	30 anos	Enfermagem	9 anos
E8	30 anos	Enfermagem	10 anos
E9	29 anos	Engenharia ambiental	2 anos
E10	26 anos	Administração de empresas	2 anos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 2 – Perfil dos pesquisados profissionais de RH e gestão de pessoas

Entrevistado	Idade	Cargo	Tempo no cargo	Tempo na empresa
ERH1	45 anos	Analista de Gente, Cultura e Engajamento.	8 anos	9 anos
ERH2	31 anos	Business Partner HR	03 meses	5 anos
ERH3	39 anos	Gerente de Diversidade e Inclusão	2 anos	11 anos
ERH4	27 anos	Consultora interna de RH	2 anos	5 anos
ERH5	40 anos	Gerente de RH	3 anos	6 anos

ERH6	36 anos	Gerente de RH	3 anos	7 anos
------	---------	---------------	--------	--------

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.3 Análise de conteúdo

A análise dos dados coletados foi realizada através da análise de conteúdo. Segundo Silva (2015), análise de conteúdo é uma técnica de análise das comunicações, que irá analisar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador. Para tal, será utilizada a técnica de Bardin (1977), visto que é uma referência neste tipo de técnica. As etapas foram organizadas em três fases: 1) pré-análise, 2) exploração do material; 3) tratamento dos resultados obtidos e interpretação.

A primeira fase, pré-análise, tem como intuito a organização do material disponível, sendo assim possibilitando verificar o que faz sentido analisar e o que ainda precisa ser coletado. Completada a primeira fase, avança-se para a etapa de exploração de material. Dentro deste estágio temos a operação de codificação que tem como propósito a realização dos recortes das unidades de registro e contexto. Bardin (1977) determina codificação como a transformação, por meio de recorte, agregação e enumeração, com base em regras precisas sobre as informações textuais, representativas das características do conteúdo (SILVA, 2015)

A terceira fase concebe o tratamento dos resultados, sendo realizada através de inferência e interpretação obtidos em todo material utilizado como entrevistas e interpretação do referencial teórico. Para Bardin (1977, p. 13), a inferência poderá “apoiar-se nos elementos constitutivos do mecanismo clássico da comunicação: por um lado, a mensagem (significação e código) e o seu suporte ou canal; por outro, o emissor e o receptor”.

A partir da análise dos dados coletados por entrevista foi possível identificar as seguintes macro e micro categorias de análise (vide quadro 3), que serão detalhadas no próximo capítulo.

Quadro 3 – Macro e micro categorias de Análise

Macro Categorias (definidas previamente a partir da literatura e objetivos)	Microcategorias de Análise (que emergiram dos dados coletados)
Ações de diversidade de inserção e inclusão nas empresas pesquisadas	Grupos de diversidade, ações voltadas para letramento, iniciativas para uma cultura antiRacista e anti LGBTfóbica, gerência de diversidade e programas de estágios para pessoas negras e LGBTs
Trajetória profissional dos pesquisados	
Dificuldades enfrentadas pelos pesquisados no seu processo de inserção e inclusão nas organizações que trabalham ou trabalharam.	De inserção: nível de exigência exorbitante, postura homofóbica e racistas nos processos seletivos, receio pela aceitação de sua identidade racial,
	De inclusão: Saber e conhecimento contestado e invalidado, preconceitos enraizados na sociedade, perda de promoção e dificuldade de permanência e ascensão, racismo velado.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo analisaremos os dados coletados durante as entrevistas com os profissionais que se enquadram na categoria de homem negro LGBTQIA+, assim como os profissionais de Recursos humanos e gestão de pessoas. Serão realizadas análises acerca da percepção da efetividade das ações de diversidade voltadas para inserção e inclusão. Além disso, analisar o impacto que o racismo e a homofobia tiveram na sua trajetória profissional, assim como verificar as experiências nos processos seletivos realizados. Por fim, uma reflexão crítica sobre os programas das empresas analisadas no trabalho, tal como algumas considerações e sugestões para a construção de um programa de inclusão racial e LGBTQIA+.

4.1 Ações de diversidade de inserção e inclusão nas empresas pesquisadas

A presente categoria busca evidenciar o primeiro objetivo específico: Identificar e descrever as ações de diversidade de inserção e inclusão nas empresas pesquisadas, principalmente as direcionadas para o incentivo da inclusão e inserção de homens negros LGBTQIA+, abrangendo o ano de implantação, seu funcionamento e a evolução ao longo do tempo.

As empresas X,Y e Z tiveram seus programas de diversidades implementados nos últimos 4 anos. Portanto, as ações de diversidade nessas organizações ainda são recentes, principalmente as direcionadas para a questão racial e LGBTQIA+. A entrevistada ERH1, profissional da **empresa X**, revelou que ocorreu uma grande evolução nos últimos três anos na temática da diversidade dentro da organização, porém considera recente para tamanha importância e dificuldade de acesso e oportunidades.

[...] Evoluímos bastante nos últimos três anos, pois iniciamos primeiramente focando em alguns grupos de diversidade, como PCDs e de gênero, mas temos muito o que melhorar [...] Pois no que envolve a diversidade ainda é um curto tempo para tamanha importância e dificuldade de acesso e oportunidades e por conta disso, começamos a desenvolver algumas ações macro e aos poucos colocando nos fundamentos da empresa. [ERH1]

Na **empresa X** foi criada uma **área específica para a diversidade no início de 2019**, em que inicialmente trabalharam com três pilares principais: Equidade de

gênero, PCDs e imigrantes em situações de vulnerabilidade social e a partir de 2021 começaram a desenhar iniciativas voltadas para a população negra e LGBTQIA+.

A ERH3 considera que romper com o machismo, racismo, homofobia, etarismo e outros padrões que estão enraizados na sociedade **devem ser uma das prioridades das empresas** como o primeiro passo para engajar todos os empregados. Complementa ainda afirmando que: “Estudos internacionais afirmam que uma corporação precisa de pelo menos 30% de seu quadro engajado no tema para que a iniciativa se sustente”,

De acordo com a ERH3, gerente de diversidade da **empresa X**, as ações voltadas para o pilar LGBTQIA+ e racial começaram com mais força em 2021:

[...] Iniciamos o nosso programa de diversidade aos poucos, resolvemos focar em alguns públicos, direcionando e desenhando ações que fossem de fato efetivas para depois avançarmos para outros grupos de diversidade. E de fato conseguimos, tanto que temos bastante representatividade feminina e de pessoas com deficiências [...] Porém, desde 2019 começamos a voltar nosso olhar e desenhar ações para o público LGBT e racial. A primeira e principal ação foi a criação de grupos de diversidades que tem como objetivo atuar diretamente na criação de políticas para tornar o ambiente mais diverso e representativo. [ERH3]

Para avançar na temática racial e LGBTQIA+ a **empresa X** avançou com algumas ações voltadas para a inclusão. Segundo o entrevistado ERH2, as ações da empresa consistem na **criação e manutenção de grupos de diversidades**, que são compostos pelos próprios profissionais, de forma voluntária em simultâneo com o seu cargo na empresa, com o objetivo de abordar e discutir pautas de inclusão que podem ser inseridas na cultura e nos processos da empresa.

Essas iniciativas desenvolvidas pela **empresa X** estão de acordo com os estudos propostos por Cox e Blake (1991), que afirmam que esses grupos e comitês de diversidade devem ser um complemento às ações já desenvolvidas e não uma substituição delas e que essa implantação “é especialmente importante nos estágios iniciais do trabalho” com a diversidade (COX; BLAKE, 1991, p. 53). A elaboração destes grupos de diversidade e afinidade com foco na representatividade plural, pode contribuir para a retenção destes talentos e valorizar a organização como consequência da expansão e renovação do capital intelectual. (LICCIARDI; WAITMANN; OLIVEIRA, 2015).

Além de iniciativas de inclusão, **a empresa X** adotou algumas ações voltadas para a inserção, conforme pontuado pelo entrevistado ERH2, que alegou que na prática realizaram programas de estágios com metas específicas para o público negro e LGBTQIA+.

[...] Acredito que para mudarmos essa realidade e promover uma inserção LGBT e racial na empresa, é necessário olhar para a questão com total seriedade, que a temática merece e conduzir ações concretas para a atração. [...] Na prática a gente desenvolve o nosso time de recrutamento e seleção para que eles estejam totalmente preparados sobre orientação sexual, identidade de gênero e comunicação inclusiva. Criamos também programas de estágios com metas de trazer esse público de estagiários com representatividade em 60% das vagas e acabou que fechamos em 80% com essa representatividade de mulheres e pessoas pretas e LGBTs. [ERH2]

A **empresa Z** possui um programa de diversidade chamado “Pulsar” que tem como principais iniciativas os grupos de afinidade, que visam promover ações para pessoas negras, LGBTQIA+, mulheres e PCDs. Além disso, os principais objetivos do programa é potencializar a temática da diversidade e inclusão. Conforme destacado pela entrevistada ERH4: “Uma empresa com responsabilidade social é uma empresa voltada à diversidade. Quanto mais diferença, experiência de vida e riqueza cultural, melhor é o nosso trabalho e mais justo é o mundo. E para criar um ambiente diverso, é necessário existir mecanismos de inclusão que possibilitem a inserção de pessoas diversas. Dessa forma, estamos falando sobre oportunidades” [ERH4].

As **empresas X, Y e Z** possuem ações de diversidade mais generalistas, contemplando todos os grupos de forma abrangente. Portanto, não possuem nenhuma ação específica para o homem negro LGBTQIA+. De acordo com o que foi explicitado pela ERH5, profissional da empresa Y:

[...] Nós sempre trabalhamos a diversidade como um todo. Iniciamos com um grupo chamado “Tarsília”, coletivo de mulheres para que elas pudessem ter um espaço protegido relacionado à machismo, abusos, reconhecimento salarial, questões igualitárias e isso foi crescendo cada vez mais e foram criados outros grupos. [...] Aqui focamos além da contratação, no que tange a diversidade, mas focamos muito na inclusão. Queremos que essas pessoas se sintam acolhidas e iguais. A partir do ano passado criamos grupos de diversidade e inclusão dentro da empresa, com ações globais da empresa. Ações de Pride, conversas, consciência da negritude. Consultorias de diversidade que promovem ações e pesquisas de clima. [ERH5]

Para alcançar certo índice de diversidade, as empresas participantes desenvolveram ações voltadas para o incentivo do letramento dentro das organizações, ofertando cursos, palestras e especializações sobre a conscientização

racial e LGBTQIA+ para lideranças e colaboradores. Além disso, cursos de inglês para os colaboradores a fim de proporcionar maiores possibilidades de ascensão profissional dentro da empresa. A entrevistada ERH6 afirmou que:

[...] Criamos padrinhos dentro de cada área para estarem aptos para acolherem e receberem bem essas pessoas. Com cursos e especializações, cursos de libras, posturas em relação ao racismo e LGBTfobia. Ações para o mês do orgulho LGBT e da consciência negra com palestras de pessoas da comunidade, contando trajetórias, dificuldades e superação, contando com a participação da empresa a fim de promover educação e informação sobre o tema [...] Começamos a implementar ações de aulas e cursos de idiomas dentro da empresa para ser um facilitador do processo e possibilitar ascensão profissional dessas pessoas. [ERH6]

4.2 Trajetória profissional dos homens negros LGBTQIA+

Nesta categoria, a proposta é sintetizar de forma breve, os aspectos marcantes e similares na trajetória profissional dos pesquisados, no que tange a questão racial e LGBTQIA+, com vistas a atender o segundo objetivo específico de descrever a trajetória profissional dos pesquisados.

O entrevistado E2 destaca que as pessoas pretas têm que carregar e enfrentar as barreiras impostas pela raça nos ambientes organizacionais desde sempre.

A maioria dos entrevistados relatou que enfrentaram **situações de racismo e homofobia nas suas primeiras experiências profissionais**, quando eram mais novos e não tinham tanta consciência racial. O Entrevistado E1 afirma que normalizou piadas racistas e homofóbicas durante muito tempo.

[...] Em uma das minhas primeiras experiências profissionais como CLT o meu chefe era super racista e falava coisas horríveis como “ah, preto quando não caga na entrada, caga na saída” e outras coisas homofóbicas absurdas [...] Anos depois quando me peguei refletindo sobre isso tive crises de choro, porque na época eu ria e brincava junto. [E1]

O relato do entrevistado E1 está de acordo com os estudos de Reith e Rachid (2021), que contextualiza que a diferença entre os lugares apresentam a diferença entre os espaços em que aquele que discrimina e o discriminado estão, enquanto quem discrimina por vezes nem percebe o real significado de suas falas, aquele que sofre a discriminação, em um certo momento não percebe mais que está sendo vítima de preconceito por já ter se tornado parte de seu cotidiano, porém isso não significa que não exista uma consequência. Tal ato faz com que esses indivíduos passem a internalizar que não são pertencentes a esses lugares, gerando sentimentos até

mesmo inconscientes de inferioridade e receios de não serem competentes ou suficientes simplesmente pela cor da sua pele.

Ao serem questionados sobre as maiores dificuldades relacionadas à orientação sexual e etnia, boa parte dos pesquisados relatou **o preconceito de forma velada dentro das empresas**. Conforme o E5, discursos homofóbicos disfarçados de piadas se fizeram muito presente.

[...] Já me taxaram de ser pouco firme por ser gay, como se eu não tivesse pulso apenas pela minha orientação sexual, falaram “ah, mas tu tem esse jeitinho mais delicado” atribuindo ao fato de eu ser um pouco mais feminino [...] E são situações que são de homofobia, mas se eu for contestar vou sair como “mimizento” e que está problematizando. O gay afeminado sempre tem esse estereótipo em cima e muitas acontece de forma velada. [E5]

A maioria dos entrevistados relataram que existe uma **cobrança maior para pessoas pretas no mercado de trabalho**, conforme mencionado pelo entrevistado E2:

[...] Eu, assim como a maioria das pessoas pretas sentem medo, pois uma das primeiras coisas que as pessoas usam para te atacar e te diminuir é a sua cor. [...] A pessoa preta fica numa posição em que não é permitido errar nunca e quando erramos é quase sempre atribuído a nossa raça e insistem em nos colocar em uma posição inferiorizada. [E2]

O medo constante de errar e perder o emprego e de sofrerem violência surgiu na entrevista de alguns dos pesquisados. Dentre as respostas, um dos entrevistados relatou conviveu durante muito tempo com o medo de sofrer alguma violência, principalmente verbal e psicológica.

[...] Eu já ouvi muitas falas como “Tem que fazer serviço de branco” e “Preto que não faz o serviço direito tem mais é que se “ferrar”” que convivi durante muito tempo com um medo constante de fazer alguma besteira e ser demitido e só eu sei como isso impactou na minha saúde mental [...] Conheço vários amigos gays que entraram em depressão após situações de homofobia e racismo, isso traz marcas que ficam pro resto da vida. [...] Hoje, graças a deus, não enfrentei mais nenhuma situação assim e to mais preparado, mas sofri durante muito tempo e as marcas ficam. [E10]

O relato do entrevistado está de acordo com a pesquisa de Ferreira e Siqueira (2007) que sinalizam que o medo de perder o emprego é muito constante fazendo com que muitos homossexuais optem por escolher ou reprimir a sua orientação. Além disso, é contextualizado por Coelho (2009) que as pessoas negras continuam convivendo com a incerteza e o medo constante da discriminação e o racismo ainda se faz presente.

Outro ponto em comum em toda as entrevistas é relacionado as características de sua identidade racial, como o desejo de assumir o cabelo natural. Conforme indicado pelo E9:

[...] Em um dos primeiros trabalhos eu sempre deixava o cabelo curtinho, raspado, porque era o que socialmente era aceito, né!? E por uma questão de gosto e a forma que a sociedade constrói o padrão do que é belo [...] em uma determinada época decidi deixar crescer e meu cabelo é bem crespo né, e notei olhares estranhos e algumas mudanças de comportamentos. O corpo, o cabelo e os traços das pessoas pretas sempre são vistos com estranhamento, como se fosse algo horrível. [E9]

Por fim, um ponto em comum entre a maioria dos entrevistados foi que situações de racismo durante as experiências profissionais se fazem mais presente quando comparada com as de homofobia. Conforme o entrevistado E1 contextualizou: “Acho que senti mais durante a minha trajetória o impacto do racismo do que a homofobia, porque a orientação sexual, se você não for tão afeminado tem como disfarçar, mas e a cor, como esconder?”.

4.3 Aspectos dificultadores na trajetória profissional do homem negro LGBTQIA+ nas organizações e percepção acerca dos processos seletivos e ações de inserção

A presente categoria teve como principal objetivo compreender como os entrevistados percebem o posicionamento do homem negro LGBTQIA+ na sociedade brasileira, bem como o impacto dessa identidade na sua trajetória profissional, além de analisar as vivências da discriminação e as formas que elas se manifestaram nos processos seletivos de recrutamento e seleção realizados pelos pesquisados e a sua percepção acerca as ações de inserção. Além disso, evidenciar o posicionamento das empresas X, Y e Z no que tange a temática da diversidade em seus processos seletivos e ações de diversidade.

O E1 considera que a forma como a sociedade brasileira foi constituída e como ela é estruturada tem total influência para o posicionamento de subalternidade do negro e da homofobia.

O mercado abrange dimensões sociológicas e culturais que influenciam a **inserção** dos indivíduos em sua estrutura, é dessa forma que a questão racial exerce influência no posicionamento dos trabalhadores negros na estrutura produtiva da

sociedade. A questão racial no mercado de trabalho, como na sociedade em si, é uma discussão que possui uma certa dificuldade de firmar-se devido a recusa que existe em debater esse tema. Antes mesmo da abolição, houve um processo de substituição da mão de obra escrava pela dos imigrantes europeus na produção de café, resultando assim em uma desocupação da população negra. (THEODORO, 2008; DIEESE, 2013). Para iniciar esta seção, destaco a fala do entrevistado 1, onde ele explica que no início da sua trajetória profissional não conseguia identificar situações de racismo e homofobia.

Quando me formei no ensino médio e após dois anos de cursinho [...] voltei para o mercado de trabalho e meu chefe que era um homem branco fazia muitas piadas comigo, mas na época eu não tinha nenhum pouco de consciência racial, coisa que só fui adquirir na faculdade [...], mas eu ouvia muitas “brincadeiras” e provocações que eu acabava normalizando e rindo. Eu não enxergava, ainda, como racismo está em pequenas situações e impacta diretamente na vida de quem sente ele na pele (E1)

Podemos perceber que em uma das suas primeiras experiências profissionais, o entrevistado não identificava as atitudes praticadas pelo seu chefe como racismo. Portanto, neste primeiro momento não sentia o impacto do racismo no ambiente de trabalho. “No Brasil ninguém racista. São sempre os outros” (SCHWARCZ, 2001). Neste contexto, a problematização encontra-se no ambiente de trabalho como um todo, em que os profissionais enfrentam situações discriminatórias. O preconceito não é demonstrado somente através da violência propriamente dita, mas também por meio de brincadeiras preconceituosas e respostas ofensivas. Esta afirmação está relacionada com o que foi contextualizado por Flauzina (2008) que o cenário atual ainda dispõe de muitas barreiras e dificuldades para a população negra e está diretamente ligado com o contexto histórico e que existe um sentimento de negação em relação ao racismo.

[...] No meu próximo emprego, eu fui vítima de racismo explícito, mas foi bem em uma época em que eu estava me descobrindo negro, me aceitando, deixando meu cabelo crescer e tinha mais consciência racial [...] ao visualizar uma colega negra com cabelos e traços característicos, o meu chefe falou “Nossa, o teu povo está invadindo mesmo, né!?”. Essa situação me causou um choque total e eu não consegui expressar nenhuma palavra naquele momento, pois apesar de estar estudando sobre o tema, eu não soube como reagir na hora [...] após o episódio, eu fui até o supervisor dele e fiz uma denúncia. Porém, ele é servidor público com mais de 30 anos de carreira numa grande instituição pública e teria muitas etapas burocráticas e eu acabei não levando adiante. (E1)

Nesta fala podemos perceber que o entrevistado desenvolveu um bloqueio, pois apesar de ter consciência que a fala do seu chefe é racista, ele não conseguiu demonstrar nenhum repúdio no exato momento, em razão da relação de poder que estava estabelecida na situação. Além disso, não se sentiu confortável para levar o processo de denúncia adiante, visto que teria muitos trâmites burocráticos e se tratar de uma acusação séria. Ademais, só reforça que a população negra no Brasil continua sendo perseguida conforme vai ocupando certos espaços e posições baseadas num passado escravista opressor e convivem com a incerteza e medo da discriminação e continuam sendo vítimas do crime de racismo. Vivencia-se uma “ditadura do senso comum” que naturalizou a ideia de uma “democracia racial.” (COELHO, 2009).

Diversos são os motivos que ajudam a exemplificar o fato de poucas pessoas negras e LGBTQIA+ ocuparem cargos de liderança, mesmo os negros, por exemplo, sendo a maioria da população brasileira, um dos principais: **o olhar racista e homofóbico nos processos seletivos**. Ou seja, há outros elementos sendo levados em consideração: um deles é o viés inconsciente. Os vieses inconscientes são os estereótipos sociais, alguns deles racistas, que formamos fora da nossa própria consciência. Todos nós temos crenças inconscientes sobre vários grupos sociais e identitários e esses pré-conceitos decorrem da psicologia social dos estereótipos. Este tópico está de acordo com o que é falado por Moreira (2019), que estereótipos reforçam os processos de estratificação e mantém as desvantagens que afetam os grupos minoritários e reforçam práticas discriminatórias.

[...]Eu participei de poucos processos seletivos, porém eu senti algumas coisas relacionadas ao meu cabelo, pois era algo que eu pensava muito sobre colocar dreads, mas refletia sobre a aceitação [...] acho que a questão do cabelo sempre será um ponto importante para a pessoa negra no ambiente de trabalho e falar da minha orientação sexual, por exemplo, já não tem tanto problema e acho que as empresas lidam um pouco melhor, mas a questão do cabelo sempre foi um ponto que eu pensava muito a respeito. (E1)

Na fala do entrevistado podemos identificar que existe um **receio pela aceitação de sua identidade racial**, visto que ele cogita não colocar **dreads**¹ e abraçar algo forte dentro da sua cultura e da sua consciência racial com medo da opressão e rejeição. Esta responsabilização da pessoa negra à adaptação do padrão branco é, precisamente, o que Bento (2002) chamou de ideologia da branquitude.

¹ **Dread** é uma palavra em inglês que em muitos casos é usada como abreviatura de **dreadlocks**, que descreve um **estilo de cabelo** caracterizado pela apresentação de tranças longas e finas.

Dessa forma, o que resta ao negro, se ele não se enquadra no “padrão” dito como aceitável? Muitos apelam para mudanças estéticas, violentando seus corpos e sua subjetividade, sofrendo física e psiquicamente por não se adequarem.

Para minimizar essas situações de **racismo e homofobia nos processos seletivos**, as empresas passaram a adotar novas medidas. Para a ER4, profissional pertencente a empresa Z, só o desejo de ter a diversidade não era mais suficiente, com isso, iniciaram novas práticas dentro do time de recrutamento e seleção para atender de forma humana e eficaz as pessoas pertencentes aos grupos de diversidade.

Só o desejo de ter diversidade não era mais o suficiente [...] Percebemos que essas pessoas não estavam preenchendo as nossas vagas e iniciamos um olhar para dentro das áreas da empresa e vimos que não tinham tantas pessoas pretas e LGBTQs. Dessa forma, decidimos buscar essas pessoas nos locais onde elas estavam, filtrando candidaturas de pessoas pretas LGBTQs e nos preparando para tocar um processo seletivo eficiente, mas com um olhar acolhedor e humano. (ER4)

O relato da ER4 é compatível com o relatório do LinkedIn Talent Solutions (2018) onde foi certificado que 38% das dificuldades que as empresas encontram na busca pelo aumento da diversidade organizacional correspondem ao desafio de encontrar candidatos diversos que participem dos processos seletivos.

Dessa forma, essas novas práticas e ações incluem a criação de grupos de diversidades dentro da empresa, estatuto de diversidade contendo uma série de normas e comportamentos esperados dos recrutadores e dos colaboradores, com o objetivo de debater pautas de inclusão que podem ser implementadas na cultura e nos processos da organização. Com isso, essas iniciativas vão ao encontro à estratégia de pertencimento que, conforme Hayes (2002), é necessário para que a inclusão aconteça de fato, e o processo de inserção de grupos sub-representados não seja um ato isolado.

Na entrevista com o E5, ao ser questionado sobre as dificuldades encontradas nos **processos seletivos**, foi constatado que algumas barreiras envolvendo a sua **orientação sexual são sutis**, porém o ambiente profissional é onde mais sente o preconceito. Neste sentido, foi explorado por Medeiros (2007) que o espaço social que mais ocorre discriminação contra gays é no profissional, visto que nos demais ela se manifesta de forma velada. Além disso, reforça que o preconceito e a discriminação

contra os sujeitos que vivenciam práticas afetivas e sexuais que divergem dos padrões heteronormativos são situações rotineiras no mercado de trabalho.

[...] Em alguns processos seletivos que eu passei por ser um gay considerado afeminado, sempre fiquei com receio e percebia alguns olhares de julgamento, principalmente quando eram empresas de ramos mais tradicionais, porém nos últimos processos me senti mais acolhido, principalmente quando as recrutadoras eram mulheres e mais jovens, sinto que a nova geração abraça mais a causa LGBT, mas já passei por situações bem complicadas envolvendo o meu jeito e a minha orientação. (E5)

Na fala do entrevistado 5 podemos observar que existe uma **postura homofóbica nos processos seletivos**, mesmo que através de ações sutis, através de olhares e de expressão corporal, reforçando o julgamento que todas as categorias que não pertencem ao grupo masculino, caucasiano e heterossexual sofrem na sociedade, como afirma Bordieu (2007). Porém, destaca uma evolução nos processos seletivos recentes, indicando um olhar mais acolhedor dos profissionais de recursos humanos que estão mais atentos para grupos de diversidade. Isso vai de encontro com as afirmações de Moura e Lopes (2014), que a preocupação das empresas está cada vez mais concentrada na diversidade, visando tornar cultural com foco na responsabilidade social.

A empresa X adota medidas para que esses comportamentos não sejam tão acentuados, possuem ações de diversidade macro e programas sobre políticas de estratégias contemplando grupos de diversidade. Para Roberson (2006), o fato de a empresa ser inclusiva não depende somente da quantidade de trabalhadores diversos que ela contrata, mas sim, das iniciativas que ela apresenta para retê-los.

A entrevistada ER1, profissional pertencente à empresa X, revelou que na empresa existe uma área focada somente na diversidade organizacional:

[...] Criamos e estruturamos uma área específica para o que envolve a temática da diversidade. Incluindo uma gerente de diversidade que criou um programa global para o tema, incluindo racial e LGBT. No programa, temos pilares que trabalham as lideranças, equipes de trabalho e ações educativas. (ER1)

Além de esclarecer o funcionamento desta estrutura, a entrevistada também comentou que os tópicos envolvendo a diversidade estão na-s estratégias e nas metas da empresa e que essas métricas servem como indicadores de performance e crescimento. Esta tática vai ao encontro do que foi explicitado por Fleury (2000): que

a diversidade nas organizações e seu adequado gerenciamento pode contribuir para o seu desenvolvimento.

Para alcançar certos níveis de diversidade, as empresas estão investindo em **processos seletivos** voltados para a equidade social e flexibilizando alguns dos pré-requisitos, pode ser um caminho para algumas empresas, como foi o caso da Magazine Luiza, que no ano de 2020, realizou um programa de recrutamento apenas para pessoas negras. Neste caso, a ideia é promover oportunidades e acesso ao mercado de trabalho, com emprego qualificado, para cidadãos historicamente excluídos (UOL, 2020).

A entrevistada ER5, gestora de recursos humanos da empresa Y, revelou que existe uma dificuldade de encontrar pessoas negras qualificadas na área de tecnologia, com inglês fluente ou com todas as competências técnicas exigidas:

Por sermos uma empresa de tecnologia, sempre tivemos dificuldades em encontrar profissionais negros com inglês fluente ou avançado, além de outras competências técnicas exigidas. Por conta disso, começamos a implementar ações de aulas e cursos de idiomas dentro da empresa para ser um facilitador do processo e possibilitar a entrada desses profissionais na empresa e ajudar na ascensão profissional dessas pessoas. (ER5)

As características relacionadas às competências exigidas para algumas posições foram abordadas também durante a entrevista com o E2 quando questionado sobre as dificuldades enfrentadas para ingressar na empresa. Em resposta, atribuiu que sente um **nível de exigência exorbitante** para pessoas negras em algumas vagas, tornando o processo seletivo muito rígido.

[...] Já passei por alguns processos seletivos antigamente em que o nível de exigência e de skill era muito exorbitante, pedindo inglês avançado para júnior [...] e daí precisamos olhar para trás e ver que pessoas pretas, trans e pobres, por exemplo, não tiveram os mesmos acessos que pessoas brancas ou de classe média. Mas acho que as empresas estão mais atentas a isso e flexibilizando mais as vagas, fornecendo posições mais juniors e possibilitando o crescimento profissional aos poucos com algumas iniciativas internas. (E2)

Um ponto importante sobre a promoção de equidade racial nas empresas é sobre tudo o que é exigido para as vagas. De acordo com uma pesquisa feita em 2019 pela British Council, apenas 5% dos brasileiros falam inglês, apesar de 91% dos executivos admitirem o idioma como essencial no mundo dos negócios (UOL, 2020).

A lógica de flexibilizar os pré-requisitos como forma de ampliar o recrutamento é uma das estratégias adotadas pela empresa Y, com o intuito de aumentar a

diversidade da organização, ou então, priorizar as soft skills. De acordo com Zenone e Cezar (2020), avaliar essas habilidades sociais fornece garantia de conhecimento das competências relacionadas à personalidade e destacam que isso é uma tendência, tendo em vista que habilidades técnicas podem ser facilmente substituídas.

Durante a entrevista, quando perguntado para o entrevistado 10 como se deu o **processo seletivo** para a vaga que ocupa atualmente. Em resposta, o entrevistado alegou que não sentiu nenhum tipo de preconceito e achou o processo seletivo leve.

[...] Ao contrário de outros processos seletivos que eu passei durante a minha trajetória, os últimos foram muito mais tranquilos e não me senti desrespeitado pela minha orientação sexual ou pela minha cor de pele [...] Acho que as empresas estão mais atentas em relação a isso e colocando pessoas mais preparadas para tocas os processos de seleção. (E10)

O entrevistado 4 revela que, do seu ponto de vista, não enfrentou muitas dificuldades para ingressar na empresa e que a considera diversa no que tange a orientação sexual e de gênero, visto que tem outros colegas gays e mulheres, porém sente a ausência de pessoas pretas e isso causa certo incômodo.

[...] Eu não senti muitas dificuldades para entrar na instituição, inclusive, achei o processo organizado e objetivo [...] Inclusive tenho bastante colegas que são gays e bastante colegas mulheres, acho que a instituição não tem nenhuma restrição em relação a isso, mas sendo bem sincero, acho que tem poucos profissionais negros e acho que o racismo é muito mais forte na sociedade do que a questão de gênero e sexual e isso acaba impactando dentro das empresas também. [E4]

Nas entrevistas ficou evidente que os pesquisados perceberam um avanço nas ações de diversidade promovidas pelas empresas, principalmente as voltadas para a inserção nas organizações. A maioria dos entrevistados relatou que os processos seletivos promovidos pelas empresas estavam mais humanizados e sendo realizados por profissionais mais qualificados e informados sobre os grupos de diversidade, dessa forma, possibilitando maior acesso para pessoas negras e LGBTQIA+. Conforme destacado pelo E4:

[...] As empresas estão com os programas mais estruturados e destaco um ponto de que os recrutadores estão mais preparados também, mais informados sobre a questão racial, LGBT e de gênero [...] Até porque hoje as empresas não podem se permitir errar o gênero de uma pessoa transsexual, por exemplo, e acho que essas situações estão cada vez menos frequentes. [E4]

4.4. A percepção das ações de diversidade voltadas para inclusão

Nesta seção será abordada a opinião dos entrevistados sobre quais as ações que efetivamente resultam na permanência dos profissionais negros e LGBTQIA+ nas empresas, assim como a sua percepção acerca da efetividade das ações de diversidade voltadas para inclusão realizadas pelas organizações. Além disso, destacar as principais iniciativas adotadas pelas empresas pesquisadas no projeto.

A ausência de pessoas pretas no mercado de trabalho, em especial em posições de maior notoriedade e melhor remuneração, fez com que fossem desenvolvidas políticas públicas de ações afirmativas nas universidades públicas, visto que os empregadores alegavam que a falta de pessoas negras no mercado de trabalho e em melhores cargos era devido à falta de instrução dessas pessoas. (ALVES, GALEÃO-SILVA, 2004). O entrevistado 1 alegou que sempre se sentiu numa **posição em que o seu saber e conhecimento era contestado e invalidado**.

[...] Em várias ocasiões no mercado de trabalho senti que as pessoas se surpreendiam com o meu saber, como se todo o preto fosse menos capaz, inteligente ou preparado para tal posição [...] em ambientes com muitas pessoas brancas, parece que eles não estão acostumados a conviver com pessoas pretas inteligentes. Passa a sensação de que eles pensam “Nossa, tu sabes ler? Meu deus, que incrível”. (E1)

Porém, o E1 argumenta que situações de racismo explícito e homofobia ficaram no passado, e atribuí isso ao fato de que houve um avanço social no que envolve a discussão racial e LGBTQIA+.

[...] Acho que apesar de convivermos com várias situações cotidianamente, tivemos um avanço social muito grande no que envolve o racismo e a homofobia [...] atualmente o meu antigo chefe que fazia piadas racistas e homofóbicas horríveis pensaria duas vezes antes de falar essas coisas em público, ele poderia até comentar com sua esposa ou com amigos próximos, porém na minha frente, como fazia antigamente, jamais, pois sabe que seria processado. (E1)

De acordo com o entrevistado 2, é importante comentar que **os preconceitos** contra negros, mulheres e LGBTQIA+ estão **enraizados na sociedade brasileira** e devem estar sob o ponto central de políticas de diversidade das empresas. O E2 argumenta que as empresas devem ser vistas como agentes que podem proporcionar uma mudança, contribuindo para a realização profissional e diminuição das desigualdades. E por mais que exista uma luta constante para dar visibilidade a essa

população, dados das principais ONGs LGBTQIA+ citam que a violência contra a população só cresce e que é necessário ficar atento para tamanha expressão (TOLFO, 2013).

O E1 compartilha um ponto de vista de que as empresas devem estar atentas ao tratar de práticas preconceituosas não apenas durante o processo seletivo, mas também devem evitar essas condutas durante toda a jornada do colaborador na organização. Pois segundo Badgett (1997) a maioria dos trabalhadores não tem proteção legal quanto à discriminação baseada em orientação sexual. Os profissionais gays ou homossexuais acabam passando por experiências desagradáveis e constrangedoras desde o processo de seleção, quando o candidato expõe sua identidade sexual, até **perda de uma promoção**.

Foi perguntado ao entrevistado E1, do seu ponto de vista, quais as ações que contribuem para a **permanência do profissional** homem negro e LGBTQIA+, o E1 contextualiza que:

[...] Eu acho que muitas ações devem ser feitas para a inclusão e para que os profissionais permaneçam nas empresas e se sentir pertencente e o primeiro passo é ter uma cultura antirracista constante [...] quando falamos de um trabalho de inclusão e diversidade existe uma aceitação entre as pessoas que estão ali, porém existe um medo de que essas pessoas cheguem e tomem o lugar dela e existe pessoas que não vão aceitar essa transformação [...] por isso que quando falamos de trabalho de diversidade não acaba quando incluímos o negro lgbt na empresa e bota ele para trabalhar, esse ciclo não se encerra e devem ter ações constantes como colocar na visão e valores que não toleram preconceito, além disso, políticas de palestras, sensibilização e entendimento sobre o porque aquilo é importante para a empresa e colocar a ideia de que os funcionários que não aceitarem isso, serão demitidos. (E1)

A entrevistada ER3, gerente de diversidade da empresa X, compartilha de um ponto de vista muito parecido, pois quando questionada sobre como quadro de funcionários foi preparado para receber profissionais negros e LGBTQIA+, acrescenta que dentro da empresa é tolerância zero para qualquer tipo de preconceito e que visam construir um ambiente seguro para o colaborador durante toda a sua jornada, além do processo seletivo.

[...] É tolerância zero: Aqui trabalhamos muito o letramento, educação através de rodas de conversas. E essas iniciativas estão dando certo e rendendo frutos, pois já apareceram algumas denúncias de racismo, assédio e LGBTfobia, coisa que nunca tinha acontecido antes de iniciarmos nossas iniciativas de diversidade [...] Mostra que as pessoas estão se sentindo mais seguras para falar. Se sentem num ambiente seguro. [ER3]

Em contrapartida a entrevistada ER3, confirma que ainda não tem ações específicas para o homem negro LGBTQIA+ e afirma que as iniciativas ainda estão muito abrangentes e não tão segmentadas, pois o trabalho mais forte voltado para a população preta e LGBTQIA+ é muito recente e iniciou em 2020. Ressaltou ainda que as ações voltadas para esses dois públicos estão na fase do letramento, direcionadas para uma educação antirracista e antiLGBTfóbica, mas nenhuma específica para o homem negro LGBTQIA+.

Ao ser questionado sobre a sua opinião em relação às ações voltadas para a **inclusão** nas empresas. O entrevistado E3 compartilha que já enfrentou algumas situações constrangedoras envolvendo homofobia no ambiente de trabalho e que sentiu falta de um posicionamento firme por parte da empresa.

[...] Eu já passei por algumas situações envolvendo alguns colegas de trabalho em uma empresa que eu trabalhei [...] Ingressei na empresa assumido, ou seja, todos os colegas sabiam sobre a minha orientação sexual, mas mesmo assim algumas colegas mulheres, o que é mais chocante ainda, ficavam fazendo brincadeiras perguntando “E as namoradinhas?” e coisas nesse sentido, sendo que era muito óbvio que eu era gay, era nítido e eu já tinha falado em outras ocasiões e nunca escondi. Ao comentar com o meu gerente, ele deu a entender que eram brincadeirinhas inocentes e que eu estava problematizando [...] Mas é óbvio que se eu fosse hétero essas brincadeiras não iriam acontecer com tamanha frequência e é bem cansativo me sentir como uma piadinha para as colegas e sentir que ser gay é algo anormal e errado, porque é essa sensação que passa com essas brincadeiras. [E3]

Este comentário do E3 durante a entrevista vai ao encontro com o que foi estudado por Ceccarelli (2008): que os gays são vistos como invenções e que a prática sexual homoafetiva é considerada como desvio de conduta. Dessa forma, a homossexualidade se manteve, por muito tempo, como sinônimo de perversão sexual, conforme Naphy (2006).

Esse processo destacado pelo E3 é semelhante ao que foi evidenciado na entrevista com o E2, que relatou que tem de enfrentar algumas brincadeiras envolvendo sua orientação sexual no seu ambiente de trabalho e que considera, na sua opinião, um ponto de atenção no que envolve o tópico de inclusão dentro das empresas.

[...] Já enfrentei algumas brincadeiras super constrangedoras e que são super comuns para os homens gays, aquele famoso “Aí, não acredito que tu é gay, que desperdício”. Eu já passei por isso e conheço vários amigos que já enfrentaram isso [...] Pode parecer besteira para muitas pessoas e até mesmo uma forma de elogio, mas não é. Muitas vezes esses comentários

vem com um teor extremamente homofóbico e com traços de bullying e eu acho que as empresas devem estar abertas para quando um colaborador relatar alguma brincadeira nesse sentido, porque se incomoda ou atinge alguém, o comportamento não deve ser tolerado [...] Ainda mais se a empresa que ser diversa e inclusiva, são coisas que devem ser combatidas dentro e fora do trabalho. [E2]

O relato do entrevistado E2 está consoante com o estudo de Saraiva e Irigaray (2009) que contextualizam sobre a ambiguidade entre o discurso que as organizações praticam sobre o tema da diversidade e ações de inclusão. E que os temas de diversidade e inclusão vem se tornando cada vez mais presentes nas organizações, mas no espaço organizacional é comum vivenciarem episódios de homofobia, demonstrando que para o apagamento do preconceito não é suficiente a criação de políticas, mas a necessidade de investir no desenvolvimento interno dos colaboradores com foco na interação cotidiana com os colegas pertencentes a grupos de diversidade.

No que se refere ao ponto do **racismo velado**, o entrevistado E2 comentou que já enfrentou uma situação e já presenciou episódios durante a sua trajetória. Acrescentou que além de sofrerem com o racismo velado, que quando essas situações são levadas para as lideranças, a vítima se encontra na posição de ter de provar que sofreu preconceito, tornando a situação ainda mais embaraçosa e desconfortável.

[...] Quando se é negro tem que engolir certas situações, já escutei que não admitiam “serviço de preto” e que as coisas tinham que ser bem feitas [...] Como situações como essas aconteceram quando eu era mais novo nas minhas primeiras experiências profissionais, eu só engolia a seco e respirava fundo, até porque eu precisava do trabalho [...] Mas é um absurdo, porque a pessoa não é racista explicitamente, mas traz uma conotação de que para o serviço ser bem feito deveria ser um serviço de branco, só uma pessoa muito ingênua não enxerga isso como racismo. [E2]

Para Lopes (2000), as atitudes discriminatórias não se manifestam sempre de forma explícita, mas frequentemente de forma velada e sutil. Além de as razões da discriminação nem sempre são perceptíveis à primeira vista, pois trazem oculto um componente cultural muito forte e enraizado. Não raro a sociedade costuma admitir certas práticas como normais e inofensivas, sem perceber que resultam em preconceito e discriminação

O entrevistado E6 revela que, do seu ponto de vista, a empresa onde trabalha pode ser considerada diversa e realiza ações de inclusão de forma contínua. Relevou que sente um clima “LGBTfriendly” e que acha a cultura da empresa bem inclusiva.

[...] Na empresa em que eu trabalho tem políticas de inclusão, recebemos pesquisa de pulso para monitorar nossa experiência, dessa forma é possível relatar caso algo envolvendo preconceito tenha acontecido na empresa. Tem grupo de afinidade de diversidade sexual e de gênero do qual eu faço parte e nós auxiliamos a traçar políticas para a empresa, então os próprios contemplados pelas políticas podem sugerir pautas e ideias [...] Isso forma uma rede de apoio, pois nós fornecemos cursos sobre alfabetização sobre questões LGBTs. [E6]

O E5 afirma que, apesar de não existir políticas e ações específicas para o homem negro LGBTQIA+ de forma formal, existe uma preocupação com a temática racial e LGBTQIA+ de forma separada. Inclusive, é informado que em alguns processos de *onboarding* com os funcionários é abordado esses temas. Dessa forma, o contato com a diversidade acontece logo que o colaborador entra na empresa, passando a impressão de que a empresa se importa e valoriza temática da inclusão. O entrevistado comenta:

[...] Acho que atualmente sinto que o ambiente é mais acolhedor, comparado com situações que eu já passei em experiências anteriores e que amigos e conhecidos meus já passaram e relataram. [...] Considero que os programas que as empresas estão desenvolvendo hoje tem influência nisso, mas sei que é algo muito particular de cada empresa, pode ser que se eu trabalhasse numa empresa mais tradicional eu tivesse uma vivência diferente e tivesse passado por situações discriminatórias relacionadas com o racismo e homofobia. [...] Mas achei muito legal a iniciativa do onboarding tocando na temática da diversidade, pois logo de início da sua jornada na empresa, o funcionário já tem contato com a diversidade. [E5]

Foi perguntado durante a entrevista que ações ela identifica que seriam necessárias para tornar o ambiente de trabalho menos hostil e que resultam na **permanência** dos profissionais que são homens negros LGBTQIA+ na empresa. Em sua resposta, o E5 comenta que:

[...] Eu acho que o homem negro sofre uma série de estereótipos e preconceitos dentro da comunidade LGBT e isso acaba indo para outras áreas também. Acho que as empresas deveriam ter um espaço separado dentro das políticas LGBTs, para abordar sobre os grupos pertencentes da comunidade e os preconceitos e os estereótipos que essas pessoas sofrem, assim todo mundo ficaria mais informado. [...] Acho que a informação é a base para tudo, poderiam colocar cursos, palestras com a ocorrência mais frequente, sabe!? Além do mês do orgulho ou do onboarding, isso ajudaria a instruir os colegas e lideranças [...] e também contratar mais pessoas negras lgbs, pois quando olhamos para dentro das empresas não nos sentimos representados, porque até tem outras pessoas gays, mas maioria gay e no

padrão dito como aceitável e as empresas tem de perceber que a comunidade é diversa. Se a gente se enxergar dentro da empresa, vamos nos sentir mais pertencentes e não vamos querer sair. [E5]

Quando perguntado para o entrevistado E7 se ele considerava que as ações voltadas para a inserção e **inclusão** do homem negro LGBTQIA+ eram efetivas. O E7 argumenta que:

[...] Acho que as ações para a inserção estão cada vez mais efetivas, já que as empresas estão fazendo programas de estágios e de processos seletivos com o foco na diversidade e contratando pessoas negras e LGBTQs e grandes empresas com projeção nacional, como Magazine Luíza, entre outras e isso coloca o tópico da diversidade em alta [...] Mas acho que tem muito o que evoluir quando se trata de inclusão, ainda vemos pouquíssimas pessoas negras em cargos de liderança, por exemplo [...] Conheço poucos homens gays negros que são gestores. Então acho que a empresa tem que trabalhar mais a inclusão para ser totalmente efetiva e promover essa igualdade dentro das empresas, porque quando a gente se sente representado dentro do local de trabalho a tendência é procurar outras oportunidades. [E7]

O entrevistado E1 tem um ponto de vista semelhante. Para ele, “as ações estão cada vez mais efetivas no que envolve a inserção e contratação e as empresas estão tornando os seus processos seletivos mais diversificados, mas sinto a falta de pessoas negras e LGBTQIA+ em cargos de liderança e acho que isso tem que evoluir mais no futuro e que os programas de diversidade devem ter um olhar mais atento para isso” [E1].

A fala dos entrevistados é compatível com uma pesquisa realizada pelo Correio Brasiliense (2020) onde foi **constatado que líderes negros** são apenas 30% nas empresas brasileiras e especialista voltados para recrutamento com foco em diversidade atribuem o racismo como principal causa do pequeno percentual de pessoas pretas e pardas em posições de gestão.

Na entrevista, quando questionada sobre quantos homens negros LGBTQIA+ foram beneficiados pelas ações dos programas, a entrevistada ER3 informou que no que tange pessoas pretas a empresa está mais avançada do que em consideração à população LGBTQIA+.

[...] A nossa população LGBTQ está em cerca de 6%, mas apenas 50% da empresa respondeu, portanto, pode ter mais pessoas [...] Já em relação a pessoas pretas, nós temos uma grande demografia, temos quase 58% que se consideram pretas ou pardas e isso se dá pelo fato de termos uma unidade grande na Bahia que é um estado com bastantes pessoas pretas. [...] Não temos dados específicos de homem negros LGBTQs, mas sabemos a necessidade de segmentar para ter essas informações, já que é um público que sofre muito preconceito dentro da comunidade e fora dela também. [ER3]

O Entrevistado ER2, profissional de recursos humanos da empresa X, revelou que, as principais dificuldades encontradas para o desenvolvimento das ações de diversidade, assim como a promoção **de inclusão** dentro da empresa estão relacionadas a questões comportamentais.

[...] Acho que as dificuldades são para todas as empresas, pois envolve uma questão mais estrutural da nossa sociedade, pois as empresas terem essa frente de diversidade é para fazer uma correção histórica em função de uma falha do sistema público e de comportamentos enraizados na sociedade brasileira. O preconceito de pessoas mais velhas e conservadoras é uma das principais dificuldades. [...] Já recebemos uma mensagem que dizia " Porque fazer tantas ações se somos todos iguais?" Esse tipo de comportamento só reforça como essas ações e iniciativas são necessárias. [ER2]

A afirmação do entrevistado vai ao encontro do que foi relatado por Sales (2021) que, LGBTfobia estrutural ainda é uma das principais causas da dificuldade de acesso, **permanência e ascensão nas empresas**. E que a discriminação é um fenômeno estrutural que reproduz padrões sociais e culturais arraigados na sociedade, resultantes de injustiças históricas (COUTINHO, 2003).

O entrevistado E8 acredita que as ações de diversidade nas empresas estão mais fortes, porém ainda necessita muita evolução para atingir todos os grupos pertencentes da diversidade.

[..] Hoje a empresa que eu trabalho desenvolve várias ações de endomarketing com temática LGBT, de gênero e de raça e isso faz com que eu me sinta mais acolhido e garanto que isso faz toda a diferença na experiência do empregado, não sinto a necessidade de ficar dentro do armário e nem discriminado pela minha raça [...] Mas acho que as ações devem ser menos pontuais e abranger todo mundo, porque vejo muitas ações para mulheres, mas não tem um foco em mulher preta, por exemplo e sinto isso para o homem gay também. Parece que só tem gays brancos e eu sinto falta de mais representatividade nesse sentido. [E8]

Nas entrevistas ficou evidenciado que os pesquisados perceberam um avanço nas políticas de diversidade voltadas para inclusão nas empresas e que comparado com situações vivenciadas no início de suas trajetórias profissionais, as empresas estão desenvolvendo ações mais efetivas no que tange à diversidade racial e LGBTQIA+. Dos 10 entrevistados, 5 pontuaram a necessidade de aperfeiçoamento nas iniciativas voltadas para a inclusão, pois apesar das ações desenvolvidas ainda existe muita falta de informação, homofobia e racismo de forma estrutural, este fato foi destacado por Almeida (2020), que as empresas

pertencem a uma estrutural social racista, visto que a sociedade é estruturalmente racista e isso está presente em todas as esferas sociais. E reforçado por um levantamento realizado pelo Instituto ETHOS em relação as ações de inclusão social nas organizações revelaram que “caso o ritmo se mantenha, a igualdade racial no ambiente de trabalho só será alcançada em 150 anos, e a de gênero em 80 anos” (INSTITUTO ETHOS, 2019).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como um dos seus principais objetivos refletir sobre o assunto da inserção e inclusão do homem negro LGBTQIA+, que é, ainda, pouco discutido na academia e nas organizações empresariais. Além disso, o presente estudo não teve como intuito esgotar a discussão acerca do tema, tampouco teve o objetivo de apresentar resultados representativos de toda uma população. Todavia, buscou-se analisar como os profissionais homens negros LGBTQIA+ percebem as iniciativas e ações voltadas para a sua inserção e inclusão nas empresas, podendo considerar suas experiências em organizações anteriores, e a partir disso, realizar uma análise sobre as barreiras que esse grupo enfrenta em relação ao mercado de trabalho.

Do primeiro objetivo específico, que consiste em Identificar e descrever ações de diversidade de inserção e inclusão nas empresas pesquisadas, foi concluído que as empresas participantes do estudo possuem ações voltadas para a diversidade racial e LGBTQIA+ dentro de seus programas, porém são variáveis e não são segmentadas. Além disso, destacou-se que as empresas participantes estão estruturando os seus programas de diversidade de forma intensiva nos últimos dois anos e mostraram um senso de prioridade em relação à temática, isso corresponde aos estudos de Fleury (2000), Milkovich e Boudreau (2006), Moura e Lopes (2014) e Bulgarelli (2016), que reforçam que o tópico da diversidade já não tem o caráter opcional para as organizações e que uma empresa que foca na diversidade tem uma série de benefícios. Porém, não constam, ainda, ações específicas para o público pesquisado de homem negro LGBTQIA+. Este fato foi alegado por alguns entrevistados que relataram que não perceberam nenhuma ação específica que contemplasse o seu perfil e que as empresas necessitam de uma maior segmentação nas ações. Isso foi evidenciado no referencial teórico através dos estudos de Myers (2003), que destaca que as ações de diversidade e inclusão ainda não possuem uma uniformidade e tendem a direcionar o seu foco para um ou dois grupos sociais minoritários, reforça que as empresas tendem a conduzir as suas iniciativas para mulheres e/ou portadores de deficiências. Dessa forma, constatou-se que as

empresas possuem iniciativas e ações dentro dos seus programas que contemplem esse público, porém de forma desassociada.

Sobre o segundo objetivo específico - Descrever a trajetória profissional dos pesquisados – foi possível perceber que a maioria dos entrevistados já sofreu com situações envolvendo racismo e homofobia durante a sua trajetória profissional. Além disso, a maior parte dessas situações ocorrem em suas primeiras experiências profissionais, quando eram mais novos e não tinham total consciência racial e sobre sua orientação sexual. Foi possível observar também que as situações envolvendo preconceito racial são mais fortes e evidentes quando comparadas com as de homofobia. Dessa maneira, reforça a preocupação que a sociedade ainda tem em relação às posições e postos que a população negra ocupa, conforme proposto por Guimarães (2004).

Do terceiro objetivo específico - Identificar as dificuldades enfrentadas pelos pesquisados no seu processo de inserção e inclusão nas organizações que trabalham ou trabalharam – foi possível concluir que ainda há muitos avanços a serem considerados quando se trata dos processos de inserção e principalmente, de inclusão deste grupo, mesmo quando a maioria dos entrevistados destacaram que nas últimas experiências não perceberam tantas dificuldades no acesso às empresas. Entretanto, um ponto destacado por mais de um entrevistado foi a questão envolvendo a ausência de pessoas pretas e LGBTQIA+ em cargos de liderança. Estes relatos foram evidenciados nos estudos de Ferreira e Siqueira (2007) e Pereira (2017), que a população LGBTQIA+ lida com o medo de perder o emprego constantemente e sente uma dificuldade para promoções e ascensão para cargos de liderança, além da sensação que o mercado de trabalho, ainda, se manter como um ambiente hostil para os homossexuais.

Portanto, conclui-se, ao analisar a percepção dos profissionais acerca da efetividade das ações voltadas para inclusão e inserção do homem negro e LGBTQIA+, que os pesquisados notaram um avanço nas ações e iniciativas de diversidade desenvolvidas pelas empresas e que considerar os programas de diversidade, em sua maioria, efetivos. Porém, conforme destacado anteriormente, não identificaram nenhuma ação específica para o seu perfil de homem negro LGBTQIA+. Além disso, foi identificado em algumas entrevistas o desejo por parte dos entrevistados que fossem desenvolvidas ações segmentadas para esse público,

sendo possível maior conscientização e informações sobre este público. Apesar disso, ainda há um longo caminho na luta pela equidade de oportunidades e ascensão dos profissionais negros e LGBTQIA+, visto que ainda são muito discriminados.

Para que a diversidade LGBTQIA+ e racial seja completa nas organizações, havendo uma equidade de oportunidades, assim como um ambiente seguro e menos hostil, é necessário primeiramente as empresas reconhecerem que este papel a ser efetuado é extremamente importante e necessário para a sociedade. Deste modo, o trabalho de inserção e inclusão do homem negro LGBTQIA+ inicia em sua cúpula estratégica, tendo a diversidade em seu escopo de curto, médio e longo prazo, a depender de ações internas e externas que devem ser realizadas. Para mais, é relevante que a empresa entenda o cenário social e de mercado atual para que as suas ações estejam equiparadas com a realidade em que estão inseridas.

Das limitações deste trabalho, pode-se considerar a seleção dos entrevistados, uma vez que a grande maioria foram escolhidos por meio da rede de contatos pessoais do pesquisador e a quantidade de entrevistas realizadas, tendo em vista que foi selecionada uma amostra considerada pequena dentro do cenário de diversidade pesquisado. Além disso, a dificuldade na obtenção de dados envolvendo o homem negro LGBTQIA+, visto que as empresas participantes ainda não possuem um senso ou estão em etapa de implementação.

Como sugestões para pesquisas futuras, seria interessante alguns tópicos, como: 1) a análise dos processos de recrutamento e seleção com foco na inserção do homem negro LGBTQIA+; 2) a análise do processo de onboarding do profissional homem negro LGBTQIA+ nas empresas que possuem programas e políticas de diversidade; 3) a análise de políticas de diversidade e inclusão voltadas para ascensão de homens negros e LGBTQIA+ em cargos de liderança. Este estudo contribui para academia lançando luz acerca da necessidade de uma agenda de pesquisa mais robusta voltada para a questão da interseccionalidade, considerando os marcadores gênero e raça, homem negro LGBTQIA+.

Por fim, sinalizo como principais contribuições para as empresas pesquisadas a necessidade de um senso voltado para a diversidade, possibilitando dados dos colaboradores no que tange a diversidade, sendo assim possível mapear ações e iniciativas mais direcionadas e segmentadas, dessa forma, alcançando um maior

índice de eficácia. Além disso, a necessidade de uma reestruturação em relação à diversidade nas posições de lideranças.

6. REFERÊNCIAS

- ALEXIM, J. As questões de diversidade e o papel da Educação Profissional. **Ed. Projeto OIT/MTb/CERT/DIV. Brasília**, 1999.
- ALMEIDA, Cecília Barreto de; VASCONCELLOS, Victor Augusto. Transexuais: transpondo barreiras no mercado de trabalho em São Paulo?. **Revista Direito GV**, v. 14, p. 303-333, 2018.
- ALMEIDA, S. **Racismo Estrutural**. 1. ed. São Paulo: Editora Jandaíra, f. 264, 2020.
- ALTMAN, Dennis et al. Men who have sex with men: stigma and discrimination. **The Lancet**, v. 380, n. 9839, p. 439-445, 2012.
- ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, p. 20-29, 2004.
- BELL, Myrtle P. et al. Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees. **Human resource management**, v. 50, n. 1, p. 131-146, 2011.
- BELLAN, Ana Clara. Diversidade e discriminação. **Diversidade: Avanço Conceitual para a Educação Profissional e o Trabalho**. Brasília: Oficina Internacional Del Trabajo, Dias & L. Freire, p. 15-24, 2002.
- BENTO, Berenice. **O que é transexualidade**. Brasiliense, 2017. Disponível em: <https://democraciadireitoegenero.files.wordpress.com/2016/07/bento-berenice-o-que-c3a9-transexualidade2008.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2022.
- BLEND EDU. A importância da diversidade nas empresas. Disponível em: <https://www.blend-edu.com/a-importancia-da-diversidade-nas-empresas/>. Acesso em: 06 fev. 2022. SITE
- BLOG EURECA. Empregabilidade LGBTQ+ e preta: precisamos falar sobre isso. 2020. Disponível em: <https://blog.eureca.me/empregabilidade-lgbtq-e-preta/>. Acesso em: 06 fev. 2022.
- BORDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.
- BUGARELLI, Reinaldo. Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas. Pesquisa de 2010. Disponível em: http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-eb4Perfil_2010.pdf . Acesso em: 04 Mar. 2022.
- BULGARELLI, R. **Diversidade. O que é e o que ela pode fazer pelos seus negócios**. São Paulo: Amcham, 2016.
- CAPPELLIN, Paola. Ações afirmativas, gênero e mercado de trabalho: a responsabilidade social das empresas na União Européia. **Ação Afirmativa e Diversidade no Trabalho. São Paulo, Casa do Psicólogo, Trabalho e Gênero - Mudanças, permanências e desafios**. São Paulo: Editora, p. 265-294, 2000.
- CECCARELLI, Paulo Roberto. A invenção da homossexualidade. **Bagoas-Estudos gays: gêneros e sexualidades**, v. 2, n. 02, p. 71-93, 2008.

COSTA, Silvia; FERREIRA, Carolina. Diversidade e minorias nos estudos organizacionais brasileiros: presença e lacunas na última década. **Encontro de Estudos Organizacionais**, v. 4, p. 1-13, 2006.

COUTINHO, Maria Luiza Pinheiro. Discriminação no trabalho: mecanismos de combate à discriminação e promoção de igualdade de oportunidades. **Igualdade Racial: Principais Resultados. Brasília: OIT-Secretaria Internacional do Trabalho**, 2006. Disponível em: https://crianca.mppr.mp.br/arquivos/File/publi/oit/oit_igualdade_racial_05.pdf

COX, Taylor H.; BLAKE, Stacy. Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Perspectives**, v. 5, n. 3, p. 45-56, 1991.

D'Elboux, Yannik. A PSICANÁLISE O mercado de trabalho ainda é hostil com homossexuais assumidos. 2018. Disponível em: <https://www.apscanalise.com/index.php/blog-psicanalise/48-artigos/339-mercado-de-trabalho-ainda-e-hostil-com-homossexuais-assumidos>. Acesso em: 06 fev. 2022.

DE MOURA, Renan Gomes; DE LAVOR LOPES, Paloma. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL FRENTE À DIVERSIDADE: A INCLUSÃO DE TRAVESTIS E TRANSEXUAIS NO MERCADO DE TRABALHO. Rio de Janeiro: In Anais do XI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2014.

DE OLIVEIRA ALMEIDA, Neide Lúcia; ALVES, Edna Ribeiro; DE ANDRADE, Emmanuel Paiva. PEOPLE MANAGEMENT AND THE COMMITMENT OF BRAZILIAN ORGANIZATIONS TOWARDS DIVERSITY: THE CHALLENGES OF IMPLEMENTING THEORY IN PRACTICE **Asian Journal of Business and Management Sciences** v. 5, n. 01, p. 01– 15. 2018.

DE OLIVEIRA ALMEIDA, Neide Lúcia; ALVES, Edna Ribeiro; DE ANDRADE, Emmanuel Paiva. PEOPLE MANAGEMENT AND THE COMMITMENT OF BRAZILIAN ORGANIZATIONS TOWARDS DIVERSITY: THE CHALLENGES OF IMPLEMENTING THEORY IN PRACTICE **Asian Journal of Business and Management Sciences** v. 5, n. 01, p. 01– 15. 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/323268455_PEOPLE_MANAGEMENT_AND_THE_COMMITMENT_OF_BRAZILIAN_ORGANIZATIONS_TOWARDS_DIVERSITY_THE_CHALLENGES_OF_IMPLEMENTING_THEORY_IN_PRACTICE. Acesso em: 28 abr 2022.

DIÁRIO DE PERNAMBUCO. Negros e LGBTs lutam em busca de respeito e mais espaço no mercado de trabalho local. 2017. Disponível em: <https://www.diariodepernambuco.com.br/noticia/economia/2017/08/em-busca-de-diversidade-e-insercao.html>. Acesso em: 05 fev. 2022.

DIEESE – OS NEGROS NO TRABALHO. 2013. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/analiseped/2013/2013pednegrosmetEspecial.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2022.

DIEESE. Escolaridade e Trabalho: desafios para a população negra nos mercados de trabalho metropolitanos. São Paulo: DIEESE, 2007.

FERDMAN, B. M; BARRERA, V; ALLEN, A. A; VUONG, V. Inclusive behavior and the experience of inclusion. Gender and diversity in organizations division. *Academy of Management*. Chicago, 2009.

FERREIRA, Renata Costa. O gay no ambiente de trabalho: uma análise dos efeitos em ser gay nas organizações contemporâneas. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de Brasília, Distrito Federal, 126p, 2007.

FLAUZINA, A. L. P. **Corpo negro caído no chão: o sistema penal e o projeto genocida do Estado brasileiro**. Rio de Janeiro: Contraponto, 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, p. 18-25, 2000.

FULLERTON, Michelle. **Diversity and inclusion—LGBT inclusion means business**. Strategic HR Review, v. 12, n. 3, p. 121-125, 2013.

GODOI, C.K.; MATTOS, P.L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; BARBOSA DA SILVA, A. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GODOY, A. S. **Estudo de caso qualitativo: pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GÓIS, João Bosco Hora et al. Experiências de gestão da diversidade sexual no ambiente de trabalho no Brasil: das experiências pontuais à formação de um Fórum Empresarial LGBT. **Políticas Públicas no Brasil: Exploração e Diagnóstico**. São Luís, Maranhão: Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas da Universidade Federal do Maranhão, p. 48, 2017. Disponível em: <http://www.joinpp.ufma.br/jornadas/joinpp2017/pdfs/eixo6/experienciasdegestaodadiversidadessexualnoambientedetrabalhonobrasildasexperienciaspon.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2022.

GOUVÊA, Josiane Barbosa. O QUE HÁ POR TRÁS DO DISCURSO DA HARMONIA RACIAL NO PAÍS DA MISCIGENAÇÃO?. **Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 4, n. 10, p. 915-955, 2017.

GREENE, Anne Marie; KIRTON, Gill. **Views from another stakeholder: trade union perspectives on the rhetoric of Managing Diversity**. Industrial Relations Research Unit, Warwick Business School, n. 74, p. 1-27, 2004.

GUIMARÃES, Antonio Sérgio Alfredo. Preconceito de cor e racismo no Brasil. **Revista de antropologia**, v. 47, p. 9-43, 2004.

GUPY. Diversidade e liderança LGBT nas empresas: o que saber?. 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/lideranca-lgbt-nas-empresas>. Acesso em: 06 fev. 2022.

HALF, R. BLOG. Gestão de talentos: Entenda as vantagens e como promover diversidade nas empresas. 2021. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/entenda-vantagens-e-como-promover-diversidade-nas-empresas-rc#toc2>. Acesso em: 10. abr. 2022.

HANASHIRO, D. M. M.; GODOY, A. S.; CARVALHO, S. G. DE. Estudos em Diversidade: Reflexões Teóricas e Evidências Práticas. In: **ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD**, 3, 2004. Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2004.

HERINGER, R. **Mapeamento de Ações e Discursos de Combate às Desigualdades Raciais no Brasil**. Estudos Afro-Asiáticos, Rio de Janeiro, v. 23, n. 2, p. 1–43, 2001.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas** – Pesquisa 2010. São Paulo: Instituto Ethos, 2010.

Johnson & Johnson. Diversity, Equity & Inclusion. Disponível em: <https://www.jnj.com/about-jnj/diversity>. Acesso em: 09. abr. 2022.

JONES, C. P. Levels of Racism: A Theoretic Framework and a Gardener's Tale. **American Journal of Public Health**, [S.l.], v. 90, n. 8, p. 1212–1215, 2000.

KALEV, A.; DOBBIN, F.; KELLY, E. Best Practices or Best Guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. **American Sociological Review**, v. 71, pp. 589-617, 2006.

LOPES, Otavio B. A Questão da Discriminação no Trabalho. **Revista Jurídica**, v. 2, n. 17, 2000.

LOURO, G. L. **Um corpo estranho: ensaios sobre sexualidade e teoria queer**. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

MARQUES JR, Joilson Santana. LGBTQ+ Negras: conhecimento e políticas em revista. **(SYN) THESIS**, v. 9, n. 1, p. 17-27, 2016

MEDEIROS, Márcia. O trabalhador homossexual: o direito a identidade sexual e a não discriminação no trabalho. RR Rios. Rompendo o silêncio: homofobia e heterossexismo na sociedade contemporânea, p. 81-90, 2007.

MENDES, Rodrigo. H. **Diversidade Humana nas Organizações: Entre a Teoria Acadêmica e a Política Empresarial**. Dissertação (Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. 2005.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, Jhon W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

MOREIRA, Adilson. **Racismo Recreativo**. São Paulo: Sueli Carneiro ; Pólen, 2019.

MYERS, Aaron. O valor da diversidade racial nas empresas. **Estudos afro-asiáticos**, v. 25, n. 3, p. 483-515, 2003.

Naphy, W. **Born to be gay: história da homossexualidade**. Lisboa: Edições 70, LDA. 2006.

NAVASCONI, Paulo. **Vida, Adoecimento e Suicídio: racismo na produção do conhecimento sobre Jovens Negros/as LGBTQTTIs**. Belo Horizonte: Letramento, 2019.

NUNES, Caroline G. M. Gestão da diversidade: uma análise das práticas de recursos humanos de uma empresa do setor de gases industriais. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração), Universidade Federal Fluminense, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Niterói, 2019.

NUNES, Sylvia da Silveira. Racismo no Brasil: tentativas de disfarce de uma violência explícita. **Psicologia USP**, v. 17, p. 89-98, 2006.

OLIVEIRA, Josiane Silva de. **Gestão da diversidade: o desafio dos negros nas organizações brasileiras**. Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, [CD-ROM]. Anais do Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Brasil, v. 31, 2007.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS - ONU BRASIL. Governo Brasileiro e ONU firmam Acordo em Políticas de Gênero, Raça e Etnia nesta Sexta (3). 2012. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/60190-governo-brasileiro-e-onu-firmam-acordo-em-politicas-de-genero-raca-e-etnia-esta-sexta-3>. Acesso em: 27. abr. 2022.

PASTORE, José. **A evolução do trabalho humano: leituras em relações do trabalho**. Editora LTr, 2001.

PEREIRA, Annelise dos Santos Lira Soares et al. As crenças sobre a homossexualidade e o preconceito contra homossexuais no ambiente de trabalho. **Temas em Psicologia**, v. 25, n. 2, p. 563-575, 2017.

PEREIRA, Jamille B. C.; HANASHIRO, Darcy M. **Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão**. Revista de administração Contemporânea. Curitiba: v. 14, n. 4, p. 670-683, jul./ago. 2010.

PEREZ-NEBRA, A. R.; JESUS, J. G. Preconceito, estereótipos e discriminação. In C. V. Torres & E. R. Neiva (Orgs.). **Psicologia Social: principais temas e vertentes** (pp. 219-237). 2011.

QUEER IG. LGBTQIA+ são rejeitados pelo mercado de trabalho por não serem heteronormativos. 2021. Disponível em: <https://queer.ig.com.br/2021-06-28/mercado-de-trabalho-para-pessoas-lgbtqia.html>. Acesso em 05 fev. 2022.

REDE BRASIL ATUAL. Maior diversidade nas empresas torna o ambiente mais criativo e inovador. 2021. Disponível em: <https://www.redebrasilatual.com.br/trabalho/2021/11/politicas-diversidade-negros-mulheres-lgbt-empresas-olabi/>. Acesso em: 06 fev. 2022.

REDE BRASIL ATUAL. Mortes violentas de LGBT+ cresceram em 2021 e atingiram pelo menos 300 pessoas. 2022. Disponível em: <https://www.redebrasilatual.com.br/cidadania/2022/02/mortes-violentas-lgbt-cresceram-2021/>. Acesso em: 24 abr. 2022.

ROSA, A. R. Relações raciais e estudos organizacionais no Brasil: dimensões esquecidas de um debate que (ainda) não foi feito. In: ENCONTRO DA ANPAD, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

ROSA, Alexandre Reis. Relações raciais e estudos organizacionais no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 3, p. 240-260, 2014.

SALES, R. G. de. Diversidade no trabalho: valores organizacionais e adesão às normas em organizações participantes do Fórum Empresas e Direitos LGBT. In: **XVII ENCONTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO EMPRESARIAL E MEIO AMBIENTE**. 2015, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2015. Disponível em: <http://engemausp.submissao.com.br/17/anais/arquivos/146.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2022.

SALES, R. G. de. **Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho**: uma análise das percepções sobre o papel da comunicação organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT. 2017. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-12012018-112601/pt-br.php> Acesso em: 30 abr 2022.

SALOMÃO, MATEUS. As ações focadas em diversidade nas empresas são poucas. *Correio Braziliense*. 2021. Disponível em: <https://www.correio braziliense.com.br/euestudante/trabalho-e-formacao/2021/06/4929339-as-acoes-focadas-em-diversidade-nas-empresas-sao-poucas.html>. Acesso em: 06 fev. 2022.

SANTOS, Eduardo O. Panorama da gestão da diversidade: um estudo em filiais brasileiras de empresas multinacionais. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2020.

SANTOS, Carlos C. R.; JESUS de, Graciela G.; O Preconceito Racial dentro das Multinacionais como Impeditivo de Crescimento Profissional aos Negros no Brasil. In: **SEGeT Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Rio de Janeiro, p. 1-18, 2010.

SANTOS, G. C. M. et al. Gestão da diversidade: um estudo entre as “melhores empresas para você trabalhar.” In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 11, 2008, São Paulo. Anais.. São Paulo: USP, 2008
SICHEROLLI, M. B.; MEDEIROS, C. R. O.; VALADÃO JÚNIOR, V. M. Gestão da Diversidade nas Organizações: uma Análise das Práticas das Melhores Empresas para Trabalhar no Brasil. In: ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, 3., 2011, João Pessoa. Anais... João Pessoa: ANPAD, 2011.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1, 2015.

SILVA, T. D. Panorama Social da População Negra. In: SILVA, T. D.; GOES, F. L. (Org.). Igualdade racial no Brasil: reflexões no Ano Internacional dos Afrodescendentes. Rio de Janeiro: IPEA, 2013, cap. 1, p. 13-28

SOUZA, E. M. de; PEREIRA, S. J. N. (Re)produção do heterossexismo e da heteronormatividade nas relações de trabalho: a discriminação de homossexuais por homossexuais. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, v. 14, n. 4, p.76-105, jul./ago. 2013.

SWAIN, T. N. Para além do binário: os queers e o heterogêneo. **Gênero**, Niterói, v. 2, n. 1, p. 87-98, 2. sem. 2001.

THOMAS Jr, R. Roosevelt. From affirmative action to affirming diversity. **Harvard Business Review**, v. 68, p. 107-118, 1990.

TREVISAN, João Silvério. **Devassos no Paraíso: a homossexualidade no Brasil da colônia à atualidade**. Rio de Janeiro: Record, 2011.

VASCONCELLOS, L. T. Travestis e Transexuais no Mercado de Trabalho. CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, Rio de Janeiro, 2014.

Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0409.pdf. Acesso em: 07 set. 2022.

VERGARA, S. C.; BRANCO, P. D. Empresa humanizada: a organização necessária e possível. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 20–30, 2001.

YAHOO NOTÍCIAS. LGBTQIA+ negros enfrentam dupla invisibilidade no mercado de trabalho. 2021. Disponível em: <https://br.noticias.yahoo.com/lgbtqia-negros-enfrentam-dupla-invisibilidade-no-mercado-de-trabalho-153608893.html>. Acesso em: 05 fev. 2022.

HAYES, B. C. Creating inclusive organizations: its meaning and measurement. Dissertation submitted to the Faculty of Old Dominion University in Partial Fulfillment of the requirement for the degree of doctor of philosophy. 2002. Disponível em: 75 https://digitalcommons.odu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1152&context=psychology_etds. Acesso em: 19 ago 2022.

PRADO, W. Não é só o Magalu: vagas só para negros avançam, mas sofrem críticas. *Economia Uol*, 23 set. 2020. Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/09/23/nao-e-so-a-magalu-vagas-s-o-para-negros-avancam-mas-sofrem-criticas.htm>. Acesso em: 02 set. 2022.

SANTOS, C. Exigir inglês fluente e superqualificação reforça racismo institucional. *ECOIA Uol* 08 dez. 2020. Disponível em: <https://www.uol.com.br/ecoia/ultimas-noticias/2020/12/08/exigir-ingles-fluente-e-superqualificacao-reforca-racismo-institucional.htm>. Acesso em: 03 set. 2022.

BENTO, Maria Aparecida Silva. Branqueamento e branquitude no Brasil In: CARONE, Iray; BENTO, Maria Aparecida Silva (org.) *Psicologia social do racismo: estudos sobre branquitude e branqueamento no Brasil*. Petrópolis, RJ: Vozes, p. 25-58, 2002.

SCHWARCZ, Lilia Moritz. *Racismo no Brasil*. São Paulo: Publifolha. 2001

MOURA, R. G. de; LOPES, P. de L.. Comportamento organizacional frente à diversidade: a inclusão de travestis e transexuais no mercado de trabalho. XIV SEGeT **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, Rio de Janeiro, 26 e 27 out/2017. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/1182593.pdf>. Acesso em: 6 set. 2022.

LICCIARDI, N.; WAITMANN, G.; OLIVEIRA, M. H. M. A discriminação de mulheres travestis e transexuais no mercado de trabalho. *Revista Científica Hermes*, n. 14, 2015, p. 201-218, **Instituto Paulista de Ensino e Pesquisa Brasil**, Brasil. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4776/477647161011.pdf>. Acesso em 6 set. 2022.

LINKEDIN TALENTS SOLUTIONS (2018). *Global Recruiting Trends 2018*. LinkedIn Business. Disponível em: <https://business.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/talent-solutions/resources/pdfs/linkedin-global-recruiting-trends-2018-en-us2.pdf>. Acesso em: 05 set. 2022.

ZENONE, A. C.; CEZAR, B. B. Incorporação da diversidade cultural nas organizações através do processo de recrutamento e seleção. In: **SIMPÓSIO DE PESQUISA E ENSINO EM ADMINISTRAÇÃO - SIMPEAD V**, 2020, online. Anais... São Paulo, 2020, p. 256-265. Disponível em: <https://www.pucsp.br/simpead/images/anais-do-simpead-2020.pdf#page=256>. Acesso em: 06 set. 2022

TOLFO, Andreia Cadore. **Direitos Humanos e a Construção da Cidadania**. *Vivências: Revista Eletrônica de Extensão da URI- ISSN 1809-1636*, Vol. 9, N.17,

outubro/2013. Disponível em: <http://www.direitoshumanosecidadania/.com>. Acesso em: 07 set. 2022

BADGETT, M. Vulnerability in the workplace: evidence of anti-gay discrimination. The Policy Journal of the Institute for Gays and Lesbian Strategic Studies. Vol2, n 1, 1, 1997. BAGGIO, M. C.. About the relation between transgender people and the organizations: new subjects for studies on organizational diversity. REGE - Revista de Gestão, 2017, 360-370. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/141784/136818>. Acesso em: 07 set. 2022. ARAÚJO, Ana Lúcia; LISBOA, Ana P.; SOUZA, Talita. Líderes negros são menos de 30% nas empresas brasileiras. **Correio Braziliense**. 2020. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/euestudante/trabalho-e-formacao/2020/11/4892021-lideres-negros-sao-menos-de-30--nas-empresas-brasileirasdiz-pesquisa.html>. Acesso em: 08 set. 2022.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO – ENTREVISTA ONLINE

Trabalho de Conclusão de Curso:

A PERCEPÇÃO DOS JOVENS NEGROS LGBTQIA+ ACERCA DAS AÇÕES DE DIVERSIDADE VOLTADAS PARA A SUA INSERÇÃO E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Convidamos você a participar deste estudo que tem por objetivo compreender a percepção dos jovens negros LGBTs acerca das ações de diversidade voltadas para a inserção e inclusão. Para tanto, estamos conduzindo entrevistas online (virtuais) em profundidade com pessoas que se enquadrem dentro do público pesquisado. Sua cooperação poderá contribuir para a construção de conhecimento científico nesta área e beneficiar no fortalecimento das práticas integrativas no cenário atual.

As entrevistas individuais serão gravadas e ficarão sob tutela exclusiva do aluno **Antônio Marcos Alves Gonçalves**, assim como a transcrição da própria e demais dados porventura fornecidos. Todos os dados coletados serão tratados de forma exclusivamente científica e de maneira sigilosa, de forma a resguardar a identidade do participante. Em tempo hábil, será encaminhada cópia da transcrição da entrevista para avaliação e confirmação das informações. A solicitação para encerramento da participação neste estudo poderá se dar a qualquer momento, durante o período de desenvolvimento do mesmo.

Esta pesquisa é coordenada pelo aluno **Antônio Marcos Alves Gonçalves** sob a orientação da Prof. Dra Claudia Simone Antonello, da Escola de Administração da UFRGS, com quem podem ser obtidas maiores informações, caso seja do seu interesse, a qualquer momento.

A participação por esta via metodológica não implica em qualquer risco observável, tampouco qualquer tipo de bônus ou ônus para ambas as partes envolvidas.

Desta forma, fica estabelecido:

a) da liberdade de participar ou não da pesquisa, bem como do seu direito de retirar seu consentimento, a qualquer momento, e deixar de participar do estudo sem que isto lhe traga qualquer prejuízo;

b) da garantia de receber resposta a qualquer dúvida acerca dos procedimentos e outros assuntos relacionados com a pesquisa;

c) da segurança de que não será identificado e que se manterá o caráter confidencial das informações registradas;

d) que as informações obtidas através das entrevistas serão arquivadas sem identificação pessoal junto ao banco de dados da pesquisadora responsável na Universidade Federal do Rio Grande do Sul;

Pelo presente Termo de Consentimento, o(a) entrevistado(a) declara que é maior de 18 anos e que foi informado(a) dos objetivos e da justificativa da presente pesquisa, e está de acordo em participar da mesma.

Data:

Dados para contato:

Aluno: Antônio Marcos Gonçalves – antonio_alves105@outlook.com

Orientadora: Profª Dra. Claudia Simone Antonello - claudia.antonello@ufrgs.br

Vínculo: Escola de Administração – EA (UFRGS)

**APÊNDICE B – ROTEIROS DE ENTREVISTAS DOS PESQUISADOS HOMENS
NEGROS LGTBTS E PROFISSIONAIS DE GESTÃO DE PESSOAS**

Quadro 1 - Roteiro de entrevista para os jovens negros LGTBts

Objetivos específicos	Perguntas
1. Identificar e descrever sobre os programas de diversidade implementados pelas empresas denominadas X, Y e Z.	Descreva o programa da empresa.
2. Descrever a trajetória profissional dos pesquisados.	Conte a sua trajetória profissional e descreva as maiores dificuldades encontradas relacionadas a sua etnia e orientação sexual. Exemplifique
3. Identificar as dificuldades enfrentadas pelos pesquisados no seu processo de inclusão e inserção nas organizações que trabalham ou trabalharam.	Conte quais foram as dificuldades enfrentadas durante o seu processo seletivo;
	Conte quais foram as dificuldades enfrentadas durante o processo seletivo;
	Conte quais foram as dificuldades enfrentadas ao ingressas na empresa;
	Quais são na sua percepção as ações que efetivamente resultam na permanência na empresa? Porquê?

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 2 – Roteiro de entrevista para profissional de recursos humano e gestão de pessoas

Objetivos	Perguntas
a) Identificar e descrever os programas de diversidade.	Comente a adoção de iniciativas que têm como propósito o incentivo e a inclusão de negros LGBTs contemplando o ano da implantação, como funciona, o âmbito de atuação, evolução ao longo do tempo, entre outras
	Como o quadro de funcionários foi preparado para participar da seleção e para inserção dessas pessoas no cotidiano de trabalho?
b) Analisar a idealização e os fundamentos para implantação das iniciativas acerca da diversidade racial e sexual.	Relate o processo decisório
c) Analisar a efetividade desses programas.	Quantos homens negros LGBTs foram beneficiados?
	Qual a média de tempo de permanência desses contratados?
	Quais são as dificuldades percebidas
	Quais cargos eles ocupam?

Fonte: Elaborado pelo autor