

LGBT NAS ORGANIZAÇÕES: REVISÃO INTERNACIONAL, DEBATE E AGENDA

LGBT IN ORGANIZATIONS: INTERNATIONAL REVIEW, DEBATE AND AGENDA

Gustavo Henrique Carvalho de Castro
Universidade de Brasília – UnB
gustavo.hc.castro@gmail.com

Danuzio Weliton Gomes da Silva
Universidade de Brasília – UnB
danuzioweliton@hotmail.com

Marcus Vinicius Soares Siqueira
Universidade de Brasília - UnB
marc-vs@uol.com.br

Submissão: 08/09/2020

Aprovação: 17/03/2021

RESUMO

O objetivo do estudo foi o de apresentar uma revisão da literatura internacional entre 2014 e 2019 acerca da temática de Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transgêneros (LGBT) nas organizações. Para tal, empregou-se o protocolo bibliométrico *Methodi Ordinatio*, que ranqueou 20 artigos científicos considerados mais relevantes no período. A análise das publicações discutiu quatro tópicos: LGBTfobia no ambiente de trabalho; grupos de afinidade LGBT; identidade LGBT; ações organizacionais para o desenvolvimento da inclusão LGBT. Conclui-se que apesar de o tópico da discriminação contra LGBT continuar fortemente representativo na literatura, novas perspectivas, envolvendo desde tópicos emergentes como assédio masculino, discurso heteronormativo e ativismo, a novas abordagens das temáticas tradicionalmente investigadas têm sido exploradas. Por fim, o estudo propõe uma agenda nacional sobre o tema.

Palavras-chave: LGBT nas Organizações. Inclusão. Discriminação. Revisão de Literatura. *Methodi Ordinatio*.

ABSTRACT

The aim of the study was to present a review of the international literature between 2014 and 2019 on the theme of Lesbians, Gays, Bisexuals and Transgender (LGBT) in organizations. For this, the bibliometric protocol *Methodi Ordinatio* was used, which ranked 20 scientific articles considered most relevant in the period. The analysis of the publications discussed four topics: LGBTphobia in workplace; affinity groups; LGBT identity; organizational actions for LGBT inclusion. We conclude that although the topic of discrimination against LGBT remains strongly representative in the literature, new perspectives, ranging from emerging

topics such as male harassment, heteronormative speech and activism, to new approaches to the themes traditionally investigated have been explored. Finally, the study proposes a national agenda on the topic.

Keywords: LGBT in Organizations. Inclusion. Discrimination. Literature Review. Methodi Ordinatio.

1. INTRODUÇÃO

A literatura sobre Lésbicas, *Gays*, Bissexuais e Transexuais (LGBTs) nas organizações ainda é incipiente quando comparada a outras dimensões da diversidade, a exemplo de etnia, raça e equidade de gênero (KÖLLEN, 2016; NG; RUMENS, 2017). Em tal literatura, é acentuado o interesse por questões acerca da discriminação homofóbica, principalmente centrada na experiência de indivíduos *gays* (MCFADDEN, 2015; NG; RUMENS, 2017; PANIZA, 2020), seja nos obstáculos enfrentados por tais indivíduos para ascensão profissional nas organizações (MCFADDEN, 2015), seja nos inúmeros atos discriminatórios cotidianos perpetrados, como abusos morais, injúrias e piadas; fundamentados em preconceitos que moldam a percepção acerca do LGBT (SARAIVA; IRIGARAY, 2009; SIQUEIRA et al., 2009; IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI, 2010; POMPEU; SOUZA, 2019).

De outra parte, ações organizacionais, especialmente da área de gestão de pessoas, têm sido contempladas na literatura com enfoque prescritivo (NG; RUMENS, 2017; WEBSTER et al., 2017). Com a ascensão de discursos e práticas concernentes à diversidade LGBT na arena social, ações voltadas para a melhoria das relações de trabalho para LGBTs passaram a ser relatadas com maior frequência na literatura (WEBSTER et al., 2017; CAPELL et al., 2018). Salienta-se que a simples existência de políticas de diversidade não significa que o respeito seja devidamente proporcionado às diferentes orientações sexuais e identidades de gênero, já que, por vezes, a inclusão é amparada no *ethos* organizacional da responsabilidade social, encontrando-se um discurso dissociado da prática, que se volta mais a respeitar à legislação ou às expectativas de conformidade (FLEURY, 2000; SARAIVA; IRIGARAY, 2009; FREITAS, 2015). Assim, mesmo em ambientes com tais políticas, a discriminação se faz presente – ainda que escamoteada no silenciamento, nos rumores e comentários depreciativos (PRIOLA et al., 2014) – e as atitudes negativas no trabalho se perfazem em fontes de tensões permanentes para LGBTs, impactando suas vidas profissionais (MCFADDEN, 2015; WEBSTER et al., 2017).

Porém, evidencia-se no quadro da literatura concernente a LGBT em organizações um crescente interesse por outros tópicos, para além da discriminação e das políticas de diversidade. Consta-se o interesse por tópicos que compreendem: concessões de benefícios (MCFADDEN, 2015); grupos de afinidade e/ou ativismos (estimulados ou não pelas organizações) (GITHENS; ARAGON, 2009; SIQUEIRA; ANDRADE, 2012); e o debate sobre outras identidades do acrônimo LGBT (PANIZA, 2020), incluindo a discriminação transfóbica, isto é, violências morais perpetradas em face da intolerância à identidade de gênero transexual/transgênero (DAVIS, 2009; CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014; BAGGIO, 2017).

No que tange à literatura nacional de Administração, a temática veio a ser contemplada recentemente, datando de cerca de quinze anos (SIQUEIRA; ZAULI-FELLOWS, 2006; POMPEU; SOUZA, 2018). Apesar de crescente ao longo do período (POMPEU; SOUZA, 2018; PANIZA, 2020), entende-se que ainda se encontra “em estágio de construção da ideia de sujeito político da diversidade, porque ainda não foi possível contemplar o amplo espectro das identidades LGBT” (PANIZA, 2020, p. 24). No exterior,

entretanto, o caso se inverte. São centenas de artigos que ampliam o debate e a reflexão acerca da questão LGBT no trabalho.

Em razão deste retrospecto, este estudo apresenta uma revisão da literatura internacional entre 2014 e 2019 acerca da temática de Lésbicas, *Gays*, Bissexuais e Transgêneros (LGBT) nas organizações. Para tal, caracteriza-se: (i) sob suporte do protocolo bibliométrico *Methodi Ordinatio* (PAGANI; KOVALESKI; RESENDE, 2015), os vinte artigos mais relevantes entre 2014 e 2019, a partir do número de citações, dos fatores de impacto e do ano em que ocorreu a publicação; e (ii) examina-se as principais temáticas, descrevendo achados e extraindo das discussões uma proposta de agenda de pesquisa para a literatura nacional concernente ao tema.

Esta pesquisa é justificada na constatação de que o espaço educacional se torna instrumento de reprodução de preconceitos, o que impõe desafios na superação de convenções naturalizadas no cotidiano, remetendo à necessidade de lutas pela transformação de mentalidades que busquem novo norte civilizador, com base em novos referenciais e na consolidação de conhecimentos éticos, sociopolíticos e antropológicos que induzam ao respeito às diferenças (SARDINHA; TENÓRIO; REIS, 2016).

Após a presente introdução, na sequência, descreve-se o *Methodi Ordinatio* (MO), procedimento que guiou a presente revisão de literatura. Em seguida, os resultados e discussões são abordados. Uma agenda de pesquisa é proposta, a partir dos pontos principais nos resultados. O estudo encerra com considerações finais.

2. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

De modo a alcançar o objetivo, adotou-se o protocolo bibliométrico *Methodi Ordinatio* (MO). Tal protocolo trata-se de uma metodologia de seleção, construção e análise de portfolios de produção científica, embasada em múltiplos critérios de decisão, que, empregados sistematicamente, permitem reunir as principais publicações sobre um tema, em termos de atualidade e relevância (PAGANI; KOVALESKI; RESENDE, 2015). Além de empregar critérios sucessivos para lidar com grandes volumes de publicações, o MO permite, ao final, compor um *ranking* que explicita os estudos de referência, o índice *InOrdinatio* (IO), que considera, conjuntamente, três indicadores relacionados a um artigo: número de citações obtidas; fator de impacto e; ano de publicação (PAGANI; KOVALESKI; RESENDE, 2015).

A primeira etapa foi a coleta de artigos, onde foram empregados critérios para inclusão, seguidos de critérios de exclusão. Para inclusão, empregou-se os descritores que conjugam indivíduo LGBT e contexto organizacional, a saber: “workplace”, “organizations”, “inclusion”, “alliances”, “activism”, “sexual orientation”, “resistance”, “sexual diversity” e “LGBT”. A decisão por tais descritores foi pautada em revisões correlatas atuais, que operaram a partir destas palavras-chave (MCFADDEN, 2015; NG; RUMENS, 2017; WEBSTER et al., 2017).

Quanto à busca eletrônica, o estudo privilegiou a base de dados *Scopus*, por possuir, atualmente, o maior volume de títulos, resumos e referências bibliográficas com revisão por pares e grande abrangência nas ciências sociais e humanas (ELSEVIER, 2019). Nessa base, foram habilitados os seguintes filtros de procura: a) delimitação temporal: 2014 a 2019; b) delimitação por área de conhecimento: “ciências sociais” e “administração e negócios”; c) tipo de artigos: somente teóricos-empíricos e; d) o filtro de conteúdo relacionado aos descritores compreendeu o exame em “título”, “resumo” e “palavras-chave”. Foram realizadas sete buscas em março de 2019, retornando, a princípio, 773 artigos. Esse valor corresponde ao total de artigos encontrados menos artigos em duplicidade, isto é, que, por exemplo, retornavam na primeira busca e depois, novamente, na terceira e quarta buscas.

Assim, uma vez que as informações concernentes aos 773 artigos coletados encontravam-se tabuladas em planilha eletrônica, adotou-se os seguintes critérios para exclusão até chegar aos artigos mais relevantes: a) atribuiu-se Fator de Impacto (Fi), com base no *Journal Citation Reports* para 2017, definindo-se como critério de elegibilidade do artigo, o valor do Fi ser maior ou igual a 1,0, o que implicou na exclusão de textos em periódicos com valores menores ou mesmo sem Fi; b) após a etapa (a) resultaram 391 artigos, e procedeu-se a selecionar os periódicos mais relevantes em relação à temática, isto é, os quais congregavam administração, organizações, trabalho e indivíduos LGBTs; c) em seguida, chegou-se à quantia de 131 artigos aptos a integrarem a última etapa: aplicação do ranking *InOrdinatio* (IO), colhendo-se então destes as métricas de Fator de Impacto (Fi/JCR), de número de citações (baseada nos índices disponíveis no *Google Scholar*) e o ano de publicação do estudo. O processo de coleta foi concluído com a aplicação da equação *InOrdinatio* (Quadro 1).

Quadro 1: Fórmula da equação *InOrdinatio*

$$\text{InOrdinatio} = (\text{Fi} / 1000) + \alpha^* [10 - (\text{AnoPesq} - \text{AnoPub})] + (\sum \text{Ci})$$

FI:	fator de impacto (JCR), é dividido por 1000 para normalizar os valores em relação ao restante da fórmula.
Ci:	Total de citações localizadas no <i>Google Scholar</i>
α^*:	Significa um valor de 1 a 10 para atribuir a importância em relação ao critério de ano. É um coeficiente fixo.
AnoPesq	Corresponde ao ano em que se realizou a pesquisa (2019)
:	
AnoPub	Corresponde ao ano de publicação do artigo. A amplitude dos anos varia de 2014 e 2019
:	

Fonte: Elaborado pelos autores (2020), a partir de Pagani, Kovaleski e Resende (2015).

A partir da obtenção dos devidos *scores* de cada artigo, classificou-se, decendentemente, da maior pontuação para a menor em planilha eletrônica, ocorrendo o ponto de corte final no artigo de número 20, o que deu origem ao portfólio para análise (Tabela 1). Segundo Pagani, Kovaleski e Resende (2015), o portfólio final da produção científica é uma decisão dos próprios pesquisadores.

Tabela 1: Portfólio para análise a partir do protocolo MO

Artigo	Periódico e Fator de Impacto (Fi – JCR)	Nº de citações (Ci - <i>Google Scholar</i>)	Score (Equação <i>InOrdinatio</i>)
Coffman, Coffman e Ericson (2016)	<i>Management Science</i> (3.544)	105	188,544
Briscoe, Chin e Hambrick (2014)	<i>Academy of Management Journal</i> (6.700)	96	152,7
Cerf (2016)	<i>Industrial Relations</i> (1.280)	67	138,28
King et al. (2017)	<i>Journal of Management</i> (8.080)	46	134,08
Priola et al. (2014)	<i>British Journal of Management</i> (3.059)	71	124,059

Ozturk e Tatli (2015)	<i>International Journal of Human Resource Management</i> (2.425)	38	110,425
Aksoy et al. (2018)	<i>Journal of Economic Behavior & Organization</i> (1.296)	6	107,296
Denissen e Saguy (2014)	<i>Gender & Society</i> (2.360)	45	97,36
Capell et al. (2018)	<i>Organization Studies</i> (3.133)	4	97,133
Barrantes e Eaton (2018)	<i>Sex Roles</i> (2.024)	4	96,024
Lloren e Parini (2017)	<i>Sexuality Research and Social Policy</i> (1.806)	14	95,806
Everly e Schwarz (2015)	<i>Human Resource Management</i> (2.474)	33	95,474
Collins et al. (2015)	<i>Human Resource Development Review</i> (2.050)	33	95,05
Holland et al. (2016)	<i>Psychology of Men & Masculinity</i> (1.813)	23	94,813
McFadden e Crowley-Henry (2017)	<i>International Journal of Human Resource Management</i> (2.425)	2	94,425
DePalma e Francis (2014)	<i>Journal of Homosexuality</i> (1.277)	43	94,277
Rennstam e Sullivan (2018)	<i>Gender, Work and Organization</i> (1.880)	2	93,88
Priola et al. (2018)	<i>Organization</i> (2.701)	1	93,701
Trau (2015)	<i>Human Resource Management</i> (2.474)	31	93,474
Wang, Gunderson e Wicks (2018)	<i>British Journal of Industrial Relations</i> (1.953)	1	92,953

Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Após a composição do portfólio, foram formadas categorias para análise, segundo a análise qualitativa de conteúdo de Bardin (2006). Para constituição destas categorias, consultou-se, preliminarmente, três revisões de literatura recentes (MCFADDEN, 2015; NG; RUMENS, 2017; WEBSTER et al., 2017).

Em McFadden (2015), as categorias de análise empregadas foram: (a) carreira: desenvolvimento e decisões de carreira de LGBTs; (b) perspectivas organizacionais ou de RH: posição da organização ou do RH em lidar com questões LGBT no trabalho; (c) discriminação: diferentes tipos de discriminações e as consequências delas no trabalho, bem como as estratégias adotadas pelo LGBT para enfrentá-las; (d) identidade: como funcionários LGBT retêm ou disponibilizam informações acerca de identidade sexual e de gênero no trabalho; (e) experiências sociais: questões interpessoais e coletivas que extrapolam o ambiente organizacional. Em Ng e Rumens (2017), evidenciaram-se outras categorias: (f)

Business case para a diversidade LGBT no trabalho: como organizações enfrentam o desafio de criar diversas forças de trabalho LGBT; (g) críticas à inclusão LGBT no trabalho: o que pode ser feito e por quem para conseguir tal inclusão; (h) novos caminhos para pesquisa: questões amplas como novas formas de assédio, ameaças à dignidade, o estereótipo entre os próprios LGBTs, a liderança “heterossexualizada”, construção de confiança em líderes LGBT, importância da utilização de habilidades por um LGBT para satisfação no trabalho e nível de inclusão dos empregadores “LGBT-Friendly”. Por fim, em Webster et al. (2017), apresentaram-se categorias relacionadas aos fatores contextuais de apoio ao LGBT no trabalho: (i) atitudes no trabalho; (j) tensão psicológica; (k) divulgação da identidade e (l) discriminação percebida.

Foram feitos cruzamentos entre as categorias elencadas, dado que algumas delas se sobrepuseram em mais de uma revisão. Assim, a partir da interconexão entre elas, foram formadas, *a posteriori* (BARDIN, 2006), as seguintes categorias de análise da literatura: 1) LGBTfobia no ambiente de trabalho (publicações sobre binarismo, fobias, opressões, discriminações, preconceitos e incivildades, relacionadas à orientação sexual e/ou identidade de gênero no trabalho); 2) Grupos de afinidade LGBT (publicações sobre a dinâmica de formação, aliança, apoio, antagonismos e atuação dos grupos e coletivos de LGBT nas organizações); 3) Identidades LGBT (publicações que abordam processos e lógicas subjacentes às identidades e suas representações e gerenciamento nas organizações); 4) Ações organizacionais para o desenvolvimento da inclusão LGBT (publicações que discorrem sobre ações afirmativas, bem como propõem o tratamento das problemáticas LGBT no trabalho, a partir de políticas, diretrizes e práticas gerenciais).

Na sequência, as publicações são discutidas conforme quatro subseções correspondentes às categorias constituídas. A abordagem empregada para tal é a descritiva (BARDIN, 2006), que se embasa nos fundamentos teórico-metodológicos e nos achados das pesquisas.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 LGBTfobia no ambiente de trabalho

A homofobia no ambiente de trabalho, por tradição, tem sido um tema de expressiva amplitude quando se considera a literatura que envolve LGBT nas organizações (NG; RUMENS, 2017). Muito disso se deve à ênfase colocada nas múltiplas formas de estigmatização e exclusão de empregados *gays*, o que sugere que análises acerca da discriminação contra os demais sujeitos da sigla (lésbicas, bissexuais e transexuais, por exemplo) têm tido pouca atenção nesse campo (NG; RUMENS, 2017; PANIZA, 2020). E a despeito de nas últimas décadas ter havido uma reorientação do campo em favor de publicações centradas em como propiciar inclusão e combater a discriminação LGBTfóbica em âmbito organizacional, por meio de políticas de diversidade, mesmo na presente revisão de literatura, confirma-se que a discriminação LGBTfóbica é um tema ainda fortemente presente.

Tal constatação encontra suporte no dado de que doze dos vinte estudos recuperados se concentraram entre as categorias “LGBTfobia no ambiente de trabalho” e “ações organizacionais para o desenvolvimento da inclusão LGBT”. No que tange à primeira categoria indicada, a adoção do termo LGBTfobia, em vez de discriminação ou mesmo homofobia, tem por intuito o de estimular a abertura do campo para as diferentes violências enfrentadas, em âmbito organizacional, pelos diferentes sujeitos dissidentes de gênero e sexualidade, que historicamente se agrupam em torno da sigla. Para pensar com Borrillo (2010), estimula-se, para exprimir a complexidade do fenômeno da discriminação

LGBTfóbica, uma economia da linguagem, que possibilite expandir o que tem sido caracterizado como homofobia para designar “lesbofobia”, “bifobia”, “transfobia”, etc.

A pesquisa envolvendo LGBTfobia no ambiente de trabalho está compreendida em seis publicações coletadas: Lloren e Parini (2017); Coffman, Coffman e Ericson (2016); Barrantes e Eaton (2018); Denissen e Saguy (2014); DePalma e Francis (2014); e Cerf (2016). Debate-se a seguir as expressões da LGBTfobia nas organizações a partir de duas tendências identificadas: (i) pesquisas sobre a interferência da LGBTfobia nos níveis individuais de satisfação, bem-estar, remuneração e convicções pessoais do empregado LGBT (DEPALMA; FRANCIS, 2014; CERF, 2016; LLOREN; PARINI, 2017); (ii) pesquisas sobre o julgamento do LGBT como inapto a determinados postos de trabalho (DENISSEN; SAGUY, 2014; COFFMAN; COFFMAN, ERICSON, 2016; BARRANTES; EATON, 2018).

No que tange à tendência de pesquisa em torno dos reflexos da LGBTfobia na satisfação e bem-estar do empregado LGBT, Lloren e Parini (2017) examinaram se políticas de apoio ao grupo LGBT podem reduzir a discriminação no trabalho, bem como promover um aumento de bem-estar e saúde psicológica a este grupo. Embora o primeiro aspecto tenha sido significativamente confirmado, no sentido de que organizações com políticas de suporte ao LGBT no trabalho tenderam ao nível mais baixo de discriminação, o segundo aspecto, todavia, não foi significativo ao ponto de se afirmar que políticas de apoio promovem aumento no bem-estar e na saúde psicológica destes indivíduos (LLOREN; PARINI, 2017).

Lloren e Parini (2017) partem da premissa de que políticas empregadas para o suporte de minorias podem interferir nos resultados dos negócios e na promoção da igualdade, o que é uma expectativa muito vigente na literatura da área (MCFADDEN, 2015; WEBSTER et al., 2017). Alinhado à mesma tendência que o primeiro estudo, Coffman, Coffman e Ericson (2016) entendem que, em realidade, níveis de discriminação podem, assim como o tamanho da população LGBT, estarem estatisticamente subestimados. Este segundo estudo, que operou pela pressuposição de que organizações são afetadas pelo viés da desejabilidade social (expectativa de conformidade a comportamentos sociais vistos como desejáveis, como a inclusão de minorias), sugere que o sentimento antigay e a auto identificação como LGBT podem ser maiores do que se tem pensado em pesquisas anteriores. A partir de dois experimentos, os autores identificam que privacidade e anonimato conduzem a respostas mais verossímeis, obtendo resultados significativos, portanto, para confirmar a hipótese apresentada. A implicação é a de que, se estão subnotificados o sentimento antigay e a própria declaração do LGBT, dados de denúncias e episódios de discriminação também estarão (COFFMAN; COFFMAN, ERICSON, 2016), o que coaduna com o, por vezes, inefetivo discurso das políticas de diversidade dissociadas da prática (SARAIVA; IRIGARAY, 2009; FREITAS, 2015).

Outra implicação da LGBTfobia é no nível de remuneração do LGBT. Por meio da construção de modelo explicativo embasado na teoria dos diferenciais compensatórios, o trabalho de Cerf (2016) exemplifica como tal discriminação, simultaneamente, interfere não somente no bem-estar e/ou saúde psicológica do empregado, como também em sua remuneração. O estudo constatou que, significativamente, embora empregados gays com parceiros possuam remuneração inferior à de homens heterossexuais com parceiras, no caso de lésbicas com parceiras, a remuneração não foi inferior à de mulheres heterossexuais com parceiros. Porém, identificou-se também que, para uma menor remuneração, associou-se significativamente um menor nível de estresse para os empregados gays com parceiros. Por sua vez, o contexto de maior remuneração para mulheres lésbicas com parceiras, foi também, significativamente, de maior nível de estresse (CERF, 2016).

Dentro dessa primeira tendência, recuperou-se ainda, um artigo que mescla a LGBTfobia à interferência nas convicções pessoais do empregado LGBT. DePalma e Francis (2014) conectaram o problema da diversidade sexual nas organizações escolares aos aspectos

religiosos e de direitos constitucionais e legislativos na África do Sul. Tendo como sujeitos de pesquisa professores que não podiam abordar diversidade sexual em classe, o estudo chama atenção por identificar em seus resultados que, enquanto alguns professores estavam dispostos a suspender suas próprias convicções religiosas em favor dos direitos humanos, outros declararam orientar seu ensino baseado em suas crenças cristãs. O texto desvela como as pessoas constroem a verdade por meio do diálogo, ainda que possua um discurso autoritário que é capaz de ensinar-se como poder superior inquestionável (DEPALMA; FRANCIS, 2014).

No que concerne à tendência de pesquisa centrada no julgamento de inaptidão do LGBT para determinados postos de trabalho, os três estudos indicaram que o preconceito se ancora em pressupostos que, sendo nada mais do que estigmas sobre o LGBT, promovem formas de discriminação indireta – não frontais, mas veladas e retroalimentadas por estereótipos. O estudo de Coffman, Coffman e Ericson (2016), por exemplo, demonstrou que, ao se atenuar o viés da deseabilidade social, um percentual de 71% dos pesquisados (não necessariamente LGBTs), indicou como legítimo discriminar, na etapa de contratação, alguém percebido como LGBT. Esse achado coloca em questão o que já fora reconhecido por Medeiros (2007): a relação do LGBT – e com isso as exclusões em função de orientação sexual ou identidade de gênero –, não se restringem ao contrato de trabalho, por assim dizer. Essas exclusões são perpetradas já no processo seletivo, quando, necessitando galgar uma vaga na organização, o candidato LGBT pode enfrentar a não imparcialidade do recrutador, submetendo-se a julgamentos que generalizam um único para os demais aspectos da futura relação contratual. Nesse sentido, uma estratégia recorrente é que haja a dissimulação da orientação sexual ou identidade de gênero por parte de alguns candidatos LGBTs (MEDEIROS, 2007).

Outrossim, ingressar no posto almejado no mercado de trabalho não impede que haja estigmatização do empregado LGBT. É por passar a depender dessa situação, em meio à iminente discriminação, que a LGBTfobia adquire outras variedades, desvelando outras exclusões. Um dos meios para tal é o pré-julgamento do indivíduo LGBT como inapto à liderança. Quando se recupera o estudo de Coffman, Coffman e Ericson (2016) identifica-se que há uma taxa de 67% de reprovação perante um gestor assumidamente *gay*.

Na esteira da pesquisa sobre o julgamento de inaptidão do LGBT para a liderança, Barrantes e Eaton (2018) empregaram a teoria da inversão explícita aplicada à liderança. O que significa dizer sobre a expectativa de que homens *gays* tenham traços identitários de mulheres heterossexuais, ao passo que lésbicas sejam similares aos homens heterossexuais; tal expectativa é agregada à visão de liderança como algo inerente ao universo masculino e heterossexual, retroalimentando o estereótipo de homens heterossexuais como líderes ideais. Considerando tais premissas, os autores identificaram como significativo que empregados *gays* são julgados como mais aptos a ocuparem cargos considerados “femininos”. Porém, neste estudo não resultou significativa a percepção de que *gays* seriam inadequados a posições de liderança. A conclusão do estudo aponta para uma possível vantagem masculina *gay* na liderança, ainda que, paradoxalmente, tal vantagem não necessariamente conduza à promoção – outro elemento afetado pelos vieses da inversão explícita (BARRANTES; EATON, 2018).

Coadunando com esses achados, pesquisa sobre a discriminação no trabalho contra empregadas lésbicas trouxe resultados adicionais ao tópico do julgamento do LGBT como inapropriado a certos postos de trabalho. Denissen e Saguy (2014) mobilizaram a perspectiva dos *effects of double binds*, que preconiza que feminilidade e competência são vistas como elementos mutuamente excludentes. Assim, o estudo buscou compreender as barreiras experimentadas por lésbicas para ocupação de postos na indústria da construção civil. Todavia, o estudo identificou que lésbicas são, em realidade, mais aceitas do que mulheres heterossexuais em ambientes masculinizados (DENISSEN; SAGUY, 2014), confirmando o

pressuposto da orientação sexual enquanto indício de “inversão de gênero” (BARRANTES; EATON, 2018).

Por meio das tendências explanadas, esta categoria permitiu recobrar que, no ambiente de trabalho, são várias as experiências negativas vivenciadas pelo indivíduo LGBT, em virtude da sua orientação sexual, sendo importante destacar a influência da orientação sexual e/ou identidade de gênero nas relações de trabalho e em processos de promoção e avaliação de desempenho, por exemplo. Em outras palavras, a cena organizacional continua atravessada por preconceitos e valores, que tornam a relação do LGBT com o mundo do trabalho permeada por distintas modalidades de exclusão. Dessa forma, políticas organizacionais que punam casos de discriminação e o apoio da alta cúpula neste processo são fundamentais para maior satisfação no emprego. Antes de se discorrer sobre publicações centradas nas ações organizacionais para o desenvolvimento da inclusão LGBT, são apresentados, na sequência, estudos coletados sobre grupos de afinidade LGBT e sobre as identidades LGBT.

3.2 Grupos de afinidade LGBT

A luta contra a LGBTfobia tem se desenvolvido crescentemente em âmbito organizacional, muito principalmente a partir da formação de grupos de afinidade – estimulados ou não pela organização (GITHENS; ARAGON, 2009). Conforme reconheceu Mickens (1994), grupos de afinidade são redes informais de amizade destinadas ao suporte moral, e que, nos contextos organizacionais, podem ser parceiros da organização no sentido de proporcionar a efetividade das políticas de inclusão. Além disso, caso inexista uma política de inclusão, grupos de afinidade são úteis na medida em que proporcionam o apoio e a estima mútua entre LGBTs estigmatizados. Nas companhias, o alcance do grupo pode ir, por exemplo, desde o suporte e socialização com outros LGBTs até a realização de *lobby* frente às questões de cidadania e direito dos LGBTs (MICKENS, 1994; GITHENS; ARAGON, 2009).

Grupos de afinidade são considerados essenciais no processo de inclusão de indivíduos LGBT nas organizações e também no contexto social (GITHENS; ARAGON, 2009). Como enunciado por Siqueira e Andrade (2012, p. 118), tal iniciativa busca “contribuir na construção de espaços de produção de sentido e significação, no qual os sujeitos LGBT sejam os agentes da narrativa e expressar sua afetividade/sexualidade”. Em outras palavras, são ações que, no ambiente interno das organizações, permitem desenvolver movimentos políticos que dotam empregados LGBT tanto de mais direitos quanto de mais tranquilidade em realizar suas tarefas (GITHENS; ARAGON, 2009; SIQUEIRA; ANDRADE, 2012).

Nesse sentido, foi possível relacionar na categoria de publicações atinentes a grupos de afinidade LGBT organizacional quatro estudos coletados na presente revisão: Briscoe, Chin e Hambrick (2014); Trau (2015); Holland et al. (2016); e McFadden e Crowley-Henry (2017). Tais estudos discorrem sobre a dinâmica de formação, aliança, apoio, antagonismos e atuação dos grupos e coletivos de LGBT nas organizações.

Um grupo de afinidade LGBT tem sua importância na medida em que seja um mecanismo de resistência não apenas de empregados LGBT, mas também de possíveis aliados. Considerando que a formação de grupos de afinidade LGBT internamente às organizações depende da inclinação do CEO da companhia à valorização da diversidade, Briscoe, Chin e Hambrick (2014) identificaram que esta inclinação contribui para a criação de uma estrutura de oportunidades para o ativismo nas organizações, sendo um fator considerado por empregados ativistas LGBT antes de direcionar as suas ações (BRISCOE; CHIN; HAMBRICK, 2014).

Dois benefícios associados aos grupos de afinidade LGBT podem ser elencados. O primeiro é explicitado por Holland et al. (2016): o engajamento de homens, independentemente de sua orientação sexual, em formas de ativismo, favorece a proteção

contra o assédio masculino vivido por estes homens no contexto organizacional. O assédio masculino pode ser caracterizado como forma de punição aos homens que nas suas expressões mais se desviam das prescrições da masculinidade tradicional, e por isso, muitas vezes, são ridicularizados ou marginalizados (STOCKDALE, 2004; HOLLAND et al., 2016). O estudo confirma que tais iniciativas proporcionam maior bem-estar psicológico, inclusive para aqueles não-LGBTs.

O segundo benefício, apontado por Trau (2015), é o de que esses grupos foram significativamente evidenciados como medida de combate a um clima organizacional discriminatório contra empregados de um estigma invisível, como é o caso de alguns LGBTs. Como decorrência, os grupos de afinidade estariam também associados não só a maiores níveis de apoio psicossocial, mas também a atitudes no trabalho e a oportunidades de carreira.

Entretanto, no último texto desta categoria, McFadden e Crowley-Henry (2017), embora apresentem o potencial que grupos de afinidade, quando informais, têm em gerar voz e visibilidade no trabalho, problematizam também que tais grupos podem experimentar alguns entraves, sendo o principal deles o silêncio. Isso quer dizer que o medo em tornar pública a orientação sexual, mesmo quando já se é sabido ser *gay* ou *lésbica*, por exemplo, não impede o receio de empregados LGBTs serem interpretados erroneamente como profissionais bagunceiros, o que acarreta um temor do aumento no nível de estigmatização (MCFADDEN; CROWLEY-HENRY, 2017). O pressuposto do fenômeno é o de que empregados LGBTs, mesmo integrados ao contexto organizacional, devido à sua sexualidade ou identidade de gênero, são posicionados pelos demais empregados como “estrangeiros” – alguém distante do grupo, distante da maioria. Assim, alguns funcionários podem “optar por não chamar atenção para sua sexualidade e, portanto, podem não aderir a redes de funcionários LGBT ou expressar abertamente preocupações específicas dos LGBT no trabalho, por medo de aumentar suas diferenças” (MCFADDEN; CROWLEY-HENRY, 2017, p. 5).

Assim, compreende-se que políticas que fomentem grupos de afinidade têm sua utilidade na medida em que vislumbrem um protagonismo ao próprio grupo estigmatizado. A estratégia de combate ao preconceito por meio dos grupos de afinidade pode contribuir na redução dos níveis de preconceito interiorizado (isto é, quando LGBTs não assumidos, em contextos interacionais, passam pela mesma aversão frente a outros indivíduos homossexuais). Porém, tais grupos não estão livres dos dilemas e desafios do preconceito internalizado.

3.3 Identidade LGBT

Como colocado anteriormente no estudo de Coffman, Coffman e Ericson (2016), a auto declaração de um empregado enquanto LGBT é algo subestimado. Segundo estudo do *Human Rights Campaign* junto às 1000 melhores companhias norte-americanas para se trabalhar, 62% dos jovens recém-graduados que sejam declaradamente *gays*, bissexuais ou *lésbicas*, tendem a esconder a orientação sexual para ingressar em um primeiro emprego (ACNUDH, 2017). Não é só no mercado de trabalho que o dilema da identidade aberta LGBT se apresenta. Conforme indicam Ng e Rumens (2017), até mesmo na pesquisa centrada em LGBT em organizações, o desafio se impõe não apenas para pesquisadores LGBTs, mas também afeta pesquisadores heterossexuais que temem serem assim rotulados. Outra limitação é o temor de participantes de pesquisas se auto identificarem como LGBTs e passarem a sofrer um maior nível de discriminação e assédio no trabalho (NG; RUMENS, 2017).

Segundo abordam Rabelo e Nunes (2017), diferentemente de outros marcadores (raça, etnia e, em alguns casos, gênero, por exemplo), a orientação sexual, apesar de compor a identidade, pode ser dissimulada como mecanismo de sobrevivência no ambiente

organizacional ou social. Porém, no caso transexual/transgênero, o dilema adquire outra especificidade: é a partir da passabilidade (no sentido de ser passável como alguém, biologicamente, do sexo feminino ou masculino), que um empregado ou empregada transexual enfrenta níveis menores de discriminação. Isto significa afirmar que, embora a demanda transexual seja pela identidade de gênero, nem sempre essa informação tem sido aceita no ambiente de trabalho (DAVIS, 2009; CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014; BAGGIO, 2017).

O tema da identidade LGBT ascendeu na literatura sobre LGBT nas organizações, contemplando inclusive discussões que envolvam a problematização do binarismo do gênero e da sexualidade (NG; RUMENS, 2017; POMPEU; SOUZA, 2018). Todavia, segundo Paniza (2020), ao menos nacionalmente, há um predomínio, na supracitada literatura, de experiências de indivíduos *gays*. Essa constatação se revelou também nesta revisão de literatura, posto que, de quatro estudos coletados, apenas um abordou a experiência transexual (OZTURK; TATLI, 2015), distanciando-se da discussão que contempla os dilemas de homossexuais nas organizações (KING et al., 2017; AKSOY et al., 2018; CAPELL et al., 2018).

King et al. (2017) compreenderam dilemas, estratégias e implicações acerca da experiência de divulgar ou não a identidade *gay*, lésbica ou bissexual no contexto do trabalho, sob o prisma de como os estigmas ocultáveis são gerenciados e qual a resposta dos indivíduos a essas interações. Concluíram que as pessoas tomarão decisões diferentes, e que essa não é uma decisão simplificada, implicando sempre em questões individuais e situacionais, que perpassam por dúvidas que compreendem desde a interação com colegas à percepção de um clima organizacional favorável. Como complementa o estudo de Capell et al. (2018), no entanto, o “armário”, enquanto estratégia para esconder a sexualidade não heteronormativa, afeta negativamente o bem-estar, compromisso e satisfação de trabalhadores, sendo fundamental um ambiente organizacional favorável (CAPELL et al., 2018).

Outro fenômeno que abarca o tema é a interseccionalidade da opressão, o que significa dizer que discriminação em função de identidade sexual articula-se com opressões originadas em atributos como classe e raça, por exemplo. É o que evidenciou a pesquisa de Aksoy et al. (2018), ao compreender que a orientação sexual e a cor de indivíduos *gays* influenciam conjuntamente na ascensão a postos gerenciais – algo discutido por Denissen e Saguy (2014), quando exploraram como feminilidade e competência são concebidas como mutuamente excludentes. Assim, falar de interseccionalidade, é entender que os marcadores entrecruzam-se formando construtos marginalizados, capazes de tanto mais acentuar o preconceito.

Por fim, no estudo de Ozturk e Tatli (2015), argumentou-se que a divulgação da identidade de gênero é bastante impactada pela aceitação social e suporte organizacional. Por esse motivo, funcionários(as) transexuais demonstram medo generalizado da exclusão e ansiedade em torno das perspectivas de carreira e estigmatização social, uma vez que sua identidade é menos ocultável (DAVIS, 2009), sendo importante que as empresas possam ir além dos aspectos gerais de gestão da diversidade, adotando abordagens mais avançadas para alcançar a inclusão dessas pessoas, em especial o apoio durante período da transição de gênero (CARRIERI; SOUZA; AGUIAR, 2014; BAGGIO, 2017).

3.4 Ações organizacionais para o desenvolvimento da inclusão LGBT

Ações voltadas para a melhoria das relações de trabalho, envolvendo LGBTs trazem diversos efeitos em termos de inclusão não somente organizacional, mas também social. Tais elementos passam a ser objeto de ações internas, especialmente da área de gestão de pessoas. Há sempre a diretiva de se ter pessoas tranquilas em termos de suas próprias características, a fim de que haja maior inserção destes nas diversas ações organizacionais. Além disso,

percebe-se ainda, a partir de reflexões realizadas no campo, a expectativa em se ter empregados mais satisfeitos em trabalhar em uma empresa inclusiva.

Estudo comparativo indicou como significativo que homens *gays* em organizações com políticas expressas de não-discriminação tinham níveis de cidadania organizacional, satisfação no trabalho e melhor qualidade no relacionamento com supervisores do que homens *gays* de organizações sem tais políticas (TEJEDA, 2006). Outro estudo apontou que melhorias nas políticas de não-discriminação de LGBTs foram positivamente associadas com o aumento do valor de mercado da ação das empresas que adotam práticas (WANG; SCHWARZ, 2010).

Nesse sentido, no quadro das pesquisas voltadas às ações organizacionais para o desenvolvimento da inclusão LGBT foram recuperadas seis publicações: Rennstam e Sullivan (2018); Priola et al. (2014); Priola et al. (2018); Wang, Gunderson e Wicks (2018); Everly e Schwarz (2015); Collins et al. (2015). Trata-se de estudos teóricos ou teórico-empíricos que discorrem sobre ações afirmativas, bem como propõem o tratamento das problemáticas LGBT no trabalho, a partir de políticas, diretrizes e práticas gerenciais. Salienta-se que alguns estudos adotaram abordagens pós-estruturalistas, que rompem com narrativas modernas das ciências humanas que davam ao sujeito centralidade e autonomia, e defendem o homem atravessado por dispositivos políticos e históricos que o formam nas relações discursivas de poderes e saberes.

Na pesquisa voltada para policiais LGB na Suécia (RENNSTAM; SULLIVAN, 2018) foi indicado que uma condição para a inclusão é que a voz LGBT receba apoio de outras vozes no local de trabalho. Porém, contrariando esse resultado, o que parece ser comum, em algumas das pesquisas empíricas analisadas, é a promoção da cultura do silêncio pela gestão (DEPALMA; FRANCIS, 2014; PRIOLA et al., 2014; OZTURK; TATLI, 2015; MCFADDEN; CROWLEY-HENRY, 2017; PRIOLA et al., 2018), inviabilizando o processo de inclusão de maneira mais efetiva, sendo observado que independente dos sistemas formais que dão voz aos grupos de trabalhadores desfavorecidos, falta compromisso explícito da gestão, em tratar do tema LGBT abertamente, enfrentando o preconceito e a discriminação e não restringindo a possibilidade de diversas sexualidades fazerem parte do discurso organizacional.

Nesse sentido, Capell et al. (2018) demonstram que existe uma forte relação da inclusão de LGBTs com um ambiente de confiança, enfatizando o importante papel dos líderes no estabelecimento dessas relações. Para além desses aspectos mais sutis, alguns avanços têm sido alcançados em estudos mais funcionalistas, como, por exemplo, a igualdade salarial, mais comum nas empresas que possuem políticas de diversidade (WANG; GUNDERSON; WICKS, 2018). E a respeito dessas políticas, a pesquisa de Everly e Schwarz (2015) examinou quais fatores são mais prováveis de influenciar as decisões das empresas em adotar políticas de RH favoráveis às pessoas LGBT, e concluiu que nessa decisão estão envolvidos vários aspectos com maior efeito para o ambiente social/político, “sugerindo que as pressões coercivas decorrentes do ambiente político externo estão influenciando consistentemente as organizações” (EVERLY; SCHWARZ, 2015, p. 379). Esse estudo também defende que não é possível inferir que há um relacionamento entre o tamanho da empresa e a propensão a adotar ou não políticas amigáveis para LGBT (EVERLY; SCHWARZ, 2015).

Diante do exposto, corrobora-se o exposto por Ozturk e Tatli (2015), que aponta para a necessidade de que as políticas e práticas de Recursos Humanos revejam a abrangência e profundidade de seus programas de diversidade, os quais em muitos casos requerem transformações para atingir altos níveis de inclusão, impulsionando mudanças não apenas nas práticas, mas também em culturas organizacionais. Esse apelo reverbera-se no estudo de Collins et al. (2015), cuja abordagem articulou a teoria do desenvolvimento organizacional

com o pensamento crítico para mobilizar uma política de diversidade que incorpore com maior substância as questões de transexuais nas organizações. Os autores propuseram, deste modo, um modelo de ação gerencial: relacionar, aprender, mudar e organizar (COLLINS et al., 2015).

Salienta-se, por fim, que, segundo Góis et al. (2016), além da falta de políticas no campo social, as práticas de diversidade sexual em organizações brasileiras têm se concentrado no âmbito das grandes empresas de capital estrangeiro. Assim, a prática organizacional de inclusão ainda deve transpor desafios como a baixa adesão dos trabalhadores às políticas de diversidade, a homofobia generalizada na sociedade, a discriminação através de discursos religiosos, dentre outros aspectos, que, na prática, têm desencorajado uma legítima diversidade sexual e de gênero em âmbito organizacional.

4. AGENDA DE PESQUISA

A agenda de pesquisa apresentada à frente constitui-se de tópicos considerados relevantes extraídos da revisão de literatura realizada, bem como de questões propostas pelos autores deste estudo para estimular direções de investigação no campo.

4.1. LGBTfobia no ambiente de trabalho

Na linha dos vieses e pressuposições acerca do LGBT, primeiramente, sugere-se ampliar a investigação sobre como o viés da desejabilidade social, discutido no artigo de Coffman, Coffman e Ericson (2016), pode afetar tanto o tamanho da população LGBT como o próprio sentimento LGBTfóbico nas mais diferentes organizações brasileiras. Nessa mesma linha, inspirando-se em Barrantes e Eaton (2018), recomenda-se investigar como estereótipos e estigmas acerca da ocupação do LGBT em determinados postos de trabalho afetam, também em âmbito das organizacionais brasileiras, as avaliações das pessoas LGBT como líderes. Estimula-se inclusive a partir de tais estudos uma maior abertura à investigação centrada nas percepções acerca de líderes bissexuais, lésbicas ou transexuais, transgêneros e travestis.

Ainda no que se associa à LGBTfobia, indica-se que a pesquisa futura pode se dedicar, com base em Lloren e Parini (2017), a compreender como diferentes formatos de políticas de diversidade podem contribuir para a mudança de mentalidade e cultura conservadora no local de trabalho. Adicionalmente, encoraja-se que pesquisas baseadas em entrevistas, em âmbito brasileiro, se dediquem a “explorar as tensões decorrentes da implementação de políticas de apoio LGBT” (LLOREN; PARINI, 2017, p. 297). Uma maneira de agregar diferentes percepções nos tópicos apresentados é, ainda, contemplar as visões de outros atores, como representantes sindicais, por exemplo.

Como tópicos que extrapolam as sugestões das publicações analisadas, os autores da presente revisão recomendam também duas direções de pesquisa adicionais. A primeira delas é a de se expandir a análise sobre a LGBTfobia existente na relação entre LGBT e organização. Para além da etapa contratual, conforme discute Medeiros (2007), a discriminação, em função de orientação sexual e identidade de gênero, permeia também as etapas: pré-contratual (recrutamento, seleção, entrevistas e admissão); desligamento do empregado (por vezes, em decorrência da discriminação velada); e pós-contratual (quando há degradação do empregado mesmo após o fim do contrato). Outro ponto negligenciado na literatura como um todo é o de se analisar a problemática do indivíduo soropositivo no ambiente de trabalho, clarificando como a estigmatização pode ser associada à discriminação por orientação sexual e/ou gênero.

4.2 Grupos de afinidade LGBT

A partir de Briscoe, Chin e Hambrick (2014), pode-se sugerir, para a pesquisa sobre LGBTfobia em âmbito brasileiro, a compare entre diferentes tipos de grupos de afinidade ou redes de ativismo interno às organizações e suas respectivas formas de atuação. Nesse sentido, um caminho que se incentiva é o de examinar diferenças entre ativistas externos e internos à organização, bem como se a inclinação dos gestores afeta as respostas a cada um destes ativismos. Considerando que outros fatores podem interferir na dinâmica de ação e formação dos grupos de afinidade, entende-se também, com base em Trau (2015), que seja oportuno explorar a influência do contexto social sobre os resultados relacionados ao trabalho de indivíduos LGBTs em organizações que tenham grupos de afinidade.

Nessa mesma trilha, compreende-se como pertinente que a pesquisa nacional não desconsidere também como grupos de afinidade possam adaptar suas estratégias de apoio a LGBTs no ambiente de trabalho que se encontram silenciados e com receio de maior estigmatização, conforme problematizaram McFadden e Crowley-Henry (2017). Principalmente, no caso transgênero, sugere-se discutir se grupos de afinidade LGBT são adequados como mecanismos de voz e visibilidade ou se tal população deveria dispor de grupos específicos às suas demandas, pontuaram McFadden e Crowley-Henry (2017).

Já a sugestão trazida por Holland et al. (2016) sinaliza para o exame de uma amplitude maior de comportamentos de assédio ao homem, reconhecendo que sua própria pesquisa poderia investigar possíveis formas de assédio subestimadas no estudo. Sendo, portanto, pertinente essa pesquisa, ainda que esse tipo de assédio seja considerado menos ameaçador e desconfortável que o assédio feminino (BERDAHL; MAGLEY; WALDO, 1996). E em relação aos seus antecedentes, tem nas relações de poder, que provocam marginalizações, um ponto importante a ser explorado, principalmente no que compete as implicações da adesão as normalizações e normatizações masculinas, podendo ser inclusive compreendida como uma questão muito mais política que sexual (BERDAHL et al., 1996; WALDO; BERDAHL; FITZGERALD, 1998; RUBIN; BLACKWELL; CONLEY, 2020), com repercussões no que compete ao engajamento em grupos de ativismo, em que os autores sugeriram ir em busca de “entender as implicações do envolvimento do ativismo para homens individuais, bem como suas relações interpessoais no trabalho” (HOLLAND et al., 2016, p. 26).

Como aprofundamento adicional, os autores desta pesquisa compreendem ser necessário o estímulo ao estudo sobre grupos de afinidade em universidades. Como pontua Rumens (2016), escolas de negócios e faculdades de engenharias/tecnologias podem ser ambientes altamente heteronormativos. Justifica-se tal apontamento pois grupos de afinidade universitários não necessariamente precisam ser institucionalizados, podendo gerar, pelo trabalho em rede, um alto benefício para as populações estigmatizadas (GITHENS; ARAGON, 2009). Dado que a universidade possui responsabilidade na formação de muitos profissionais que ingressarão nas mais variadas organizações, antecipar o pensamento sobre formas de se aumentar a dignidade e o respeito ao LGBT no mundo do trabalho já no espaço acadêmico se reveste de acentuada importância. Assim sendo, é ainda uma alternativa de enfrentamento ao *bullying* – realidade de muitos contextos universitários heteronormativos (RUMENS, 2016).

4.3 Identidade LGBT

King et al. (2017) apontam, nessa temática, para a necessidade de esforços adicionais em explorar os antecedentes, mediadores e as consequências da gestão de identidades, contribuindo para entender a sua dinâmica. De modo complementar, a partir do estudo de Capell et al. (2018), encontra-se um incentivo ao estudo da relação do construto identidade com estereótipos, interação com outras identidades e grupos sociais, o que poderia ser

incrementado por estudos que investiguem o processo de auto revelação em perspectiva longitudinal. Requisita-se ainda, para falar com Aksoy et al. (2018) e Rennstam e Sullivan (2018), um enfoque dos estudos nos aspectos da interseccionalidade da orientação sexual e identidade de gênero com etnia, classe, cultura, idade, habilidades etc. Reitera-se que, ainda assim, o campo necessita de pesquisas que possam compreender as vivências lésbicas, bissexuais, transexuais e transgêneros, a fim de minimizar a hegemonia *gay* na pesquisa nacional (PANIZA, 2020).

4.4 Ações organizacionais para o desenvolvimento da inclusão LGBT

Sugere-se continuar explorando, como propõem Wang, Gunderson e Wicks (2018), os mecanismos que levam ao surgimento de políticas de diversidade nas organizações, inclusive capturando a influência de *stakeholders* como consumidores e Estado; e no que de fato essas políticas afetam a vida das minorias sexuais no local de trabalho, não evidenciando apenas os ganhos. Uma outra proposição indicada, com base em King et al. (2017), é da análise da capacidade de atuação das lideranças, no quesito inclusão de LGBT nas instituições que não possuem políticas de diversidade formalizadas. Nesse sentido, estimula-se, tendo em vista Collins et al. (2015), pesquisas empíricas que apontem casos de sucessos e insucessos nas práticas de inclusão, inclusive com experiências que contemplem transexuais, facilitando o diálogo da academia com as áreas de recursos humanos das organizações.

Diante da constatação dos aspectos subliminares e das novas formas de discriminação, merece atenção nesta temática uma agenda que explore o discurso heteronormativo tanto no nível organizacional como nacional, e em legislação contra a homofobia, numa abordagem integrativa que possa mostrar caminhos para dar som ao silenciamento das questões LGBTs nas organizações; articulando-se, portanto, com as propostas de Priola et al. (2014; 2018). Adicionalmente, os autores propõem a abordagem da interrelação da diversidade LGBT organizacional com o poder fora dos limites da organização, a partir das percepções de sujeitos que trabalham em outros locais, não apenas considerando a organização produtiva empresarial, mas espaços como o poder pastoral, que são indiscutivelmente permeados pela gestão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise, é possível concluir que apesar de o tópico da discriminação contra LGBT continuar fortemente representativo na literatura, novas perspectivas envolvendo desde tópicos emergentes como o assédio masculino, o discurso heteronormativo e o ativismo a novas abordagens das temáticas tradicionalmente investigadas têm sido contemplados. Não obstante os avanços da pesquisa neste campo, a visibilidade das identidades sexuais dissidentes e dos gêneros trans e não binários, com exceção do *gay* branco de classes sociais mais elevadas e que permanece no armário, tem sido motivo de exclusões e opressões, não apenas nas práticas e relações organizações, como na pesquisa acadêmica de gestão. Em reação a este cenário tem crescido, porém ainda de forma emergente, o interesse na pesquisa sobre ativismo LGBT e discursos heteronormativos, como alternativas de enfrentamento e melhorias nas condições de vida dessas populações historicamente excluídas.

No que compete à agenda, tomando por base os achados desse levantamento e as reflexões, é fundamental: repensar a própria pesquisa, quando essa não contempla a visão e experiência de todos os atores envolvidos; explorar inferências de ações pragmáticas que facilitem a implementação do ativismo LGBT organizacional, entendendo que este tem repercutido positivamente na afirmação dessas sexualidades; desenvolver propostas ou debates que busquem sanar o paradoxo discurso inclusivo *versus* prática discriminatória, quer

seja no encaminhamento de novos processos gerenciais funcionais, ou principalmente, no estímulo a estratégias discursivas mais efetivas em promover as mudanças almejadas por esse público.

Por fim foi possível perceber que, em boa parte dos estudos, de todas as temáticas analisadas e validadas pela academia como sendo de maior relevância, é comum a utilização de abordagens quantitativas para replicação das descobertas e generalização dos resultados. Inferimos que esse pode ser um dos entraves dessa produção, posto que a população LGBT possui características que demandam metodologias que não neutralizem subjetividades e nem tão pouco desprezem cada realidade social do ambiente e do grupo investigado, portanto, carecendo de investigações menos afeitas a métodos mecanicistas das ciências exatas.

Como limitações, esclarece-se que mesmo fazendo uso do *Methodi Ordinatio*, os autores do presente escrito não se isentam das restrições e riscos de escolhas subjetivas, tais como a decisão dos descritores de busca e seleção de temáticas a serem discutidas. Entende-se que o preconceito por LGBT continua presente nas organizações e que as políticas atuais não têm sido suficientes para fazer frente às novas formas de discriminação. Esse campo demanda novos estudos empíricos e muita disposição das áreas de recursos humanos para enfrentar essa problemática, se abrindo inclusive para abordagens que reforcem não apenas à instauração de políticas de diversidade mais efetivas, mas, principalmente, influa em uma mudança de crenças e valores que promovam mais respeito e igualdade de direitos, no que diz respeito à orientação sexual e identidade de gênero no mundo do trabalho.

AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

- ACNUDH, Alto Comissariado das Nações Unidas para Direitos Humanos. **Tackling Discrimination against Lesbian, Gay, Bi, Trans, & Intersex People: standards of conduct for business**. Nova Iorque, 2017. Disponível em: <<https://www.unfe.org/wp-content/uploads/2017/09/UN-Standards-of-Conduct.pdf>>. Acesso em: 24 jan. 2021.
- AKSOY, C. G. et al. Gay glass ceilings: Sexual orientation and workplace authority in the UK. **Journal of Economic Behavior & Organization**, v. 159, p. 167-180, 2018.
- BAGGIO, M. C. About the relation between transgender people and the organizations: new subjects for studies on organizational diversity. **REGE – Revista de Gestão**, v. 24, n. 4, p. 360-370, 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.
- BARRANTES, R. J.; EATON, A. A. Sexual orientation and leadership suitability: How being a gay man affects perceptions of fit in gender-stereotyped positions. **Sex Roles**, v. 79, n. 9-10, p. 549-564, 2018.
- BERDAHL, J. L.; MAGLEY, V. J.; WALDO, C. R. The sexual harassment of men?: Exploring the concept with theory and data. **Psychology of Women Quarterly**, v. 20, n. 4, p. 527-547, 1996.
- BORRILLO, D. **Homofobia: história e crítica de um preconceito**. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.
- BRISCOE, F.; CHIN, M. K.; HAMBRICK, D. C. CEO ideology as an element of the corporate opportunity structure for social activists. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 6, p. 1786-1809, 2014.
- CAPELL, B. et al. Explaining sexual minorities' disclosure: The role of trust embedded in organizational practices. **Organization Studies**, v. 39, n. 7, p. 947-973, 2018.
- CARRIERI, A. d. P.; SOUZA, E. M. d.; AGUIAR, A. R. C. Trabalho, violência e sexualidade: estudo de lésbicas, travestis e transexuais. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 1, p. 78-95, 2014.
- CERF, B. Sexual orientation, income, and stress at work. **Industrial Relations: A Journal of Economy and Society**, v. 55, n. 4, p. 546-575, 2016.
- COFFMAN, K. B.; COFFMAN, L. C.; ERICSON, K. M. M. The size of the LGBT population and the magnitude of antigay sentiment are substantially underestimated. **Management Science**, v. 63, n. 10, p. 3168-3186, 2016.
- COLLINS, J. C. et al. The problem of transgender marginalization and exclusion: Critical actions for human resource development. **Human Resource Development Review**, v. 14, n. 2, p. 205-226, 2015.
- DAVIS, D. Transgender issues in the workplace: HRD's newest challenge/opportunity. **Advances in Developing Human Resources**, v. 11, n. 1, p. 109-120, 2009.
- DENISSEN, A. M.; SAGUY, A. C. Gendered homophobia and the contradictions of workplace discrimination for women in the building trades. **Gender & Society**, v. 28, n. 3, p. 381-403, 2014.
- DEPALMA, R.; FRANCIS, D. South African life orientation teachers: (Not) teaching about sexuality diversity. **Journal of Homosexuality**, v. 61, n. 12, p. 1687-1711, 2014.

ELSEVIER. SCOPUS. 2019. Disponível em <https://www.elsevier.com/pt-br/solutions/scopus>.

EVERLY, B. A.; SCHWARZ, J. L. Predictors of the adoption of LGBT-friendly HR policies. **Human Resource Management**, v. 54, n. 2, p. 367-384, 2015.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FREITAS, M. E d. Contexto, políticas públicas e práticas empresariais no tratamento da diversidade no Brasil. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 4, n. 3, p. 87-135, 2015.

GITHENS, R. P.; ARAGON, S. R. LGBT employee groups: Goals and organizational structures. **Advances in Developing Human Resources**, v. 11, n. 1, p. 121-135, 2009.

GÓIS, J. et al. Sexual Orientation Diversity Management in Brazil. In: KÖLLEN, T. **Sexual Orientation and Transgender Issues in Organizations** (p. 493-512). Springer: Cham, 2016.

HOLLAND, K. J. et al. Sexual harassment against men: Examining the roles of feminist activism, sexuality, and organizational context. **Psychology of Men & Masculinity**, v. 17, n. 1, p. 17, 2016.

IRIGARAY, H. A. R.; SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. d. P. Humor e discriminação por orientação sexual no ambiente organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 5, p. 890-906, 2010.

KING, E. B. et al. Predictors of identity management: An exploratory experience-sampling study of lesbian, gay, and bisexual workers. **Journal of Management**, v. 43, n. 2, p. 476-502, 2017.

KÖLLEN, T. Lessening the difference is more – the relationship between diversity management and the perceived organizational climate for gay men and lesbians. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 17, p. 1967-1996, 2016.

LLOREN, A.; PARINI, L. How LGBT-supportive workplace policies shape the experience of lesbian, gay men, and bisexual employees. **Sexuality Research and Social Policy**, v. 14, n. 3, p. 289-299, 2017.

MCFADDEN, C. Lesbian, gay, bisexual, and transgender careers and human resource development: A systematic literature review. **Human Resource Development Review**, v. 14, n. 2, p. 125-162, 2015.

MCFADDEN, C.; CROWLEY-HENRY, M. 'My People': the potential of LGBT employee networks in reducing stigmatization and providing voice. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 29, n. 5, p. 1056-1081, 2018.

MEDEIROS, M. O trabalhador homossexual: o direito a identidade sexual e a não discriminação no trabalho. In: POCAHY, F. **Rompendo o silêncio: homofobia e heterossexismo na sociedade contemporânea** (p. 81-90). Porto Alegre: Nuances, 2007.

MICKENS, E. Including sexual orientation in diversity programs and policies. **Employment Relations Today**, v. 21, n. 3, p. 263, 1994.

NG, E.; RUMENS, N. Diversity and inclusion for LGBT workers: current issues and new horizons for research. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 34, n. 2, p. 109-120, 2017.

OZTURK, M. B.; TATLI, A. Gender identity inclusion in the workplace: broadening diversity management research and practice through the case of transgender employees in the

- UK. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 27, n. 8, p. 781-802, 2015.
- PAGANI, R. N.; KOVALESKI, J. L.; RESENDE, L. M. Methodi Ordinatio: a proposed methodology to select and rank relevant scientific papers encompassing the impact factor, number of citation, and year of publication. **Scientometrics**, v. 105, n. 3, p. 2109-2135, 2015.
- PANIZA, M. D. R. Entre a emergência, a submersão e o silêncio: LGBT como categoria de pesquisa em Administração. **Cadernos EBAPE.BR**, v.18, n.1, p. 13-27, 2020.
- POMPEU, S. L. E.; SOUZA, E. M d. A produção científica sobre sexualidade nos estudos organizacionais: uma análise das publicações realizadas entre 2005 e 2014. **Organizações & Sociedade**, v. 25, n. 84, p. 50-67, 2018.
- POMPEU, S. L. E.; SOUZA, E. M. d. A discriminação homofóbica por meio do humor: naturalização e manutenção da heteronormatividade no contexto organizacional. **Organizações & Sociedade**, v. 26, n. 91, p. 645-664, 2019.
- PRIOLA, V. et al. The organisation of sexuality and the sexuality of organisation: A genealogical analysis of sexual ‘inclusive exclusion’ at work. **Organization**, v. 25, n. 6, p. 732-754, 2018.
- PRIOLA, V. et al. The sound of silence: . Lesbian, gay, bisexual and transgender discrimination in ‘inclusive organizations’. **British Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 488-502, 2014.
- RABELO, A. M.; NUNES, S. C. “Sair ou Ficar no Armário”? Eis a Questão! Estudo sobre as Razões e os Efeitos do Coming Out no Ambiente de Trabalho. **Revista Economia & Gestão**, v. 17, n. 48, p. 82-97, 2017.
- RENNSTAM, J.; SULLIVAN, K. R. Peripheral Inclusion Through Informal Silencing and Voice – A Study of LGB Officers in the Swedish Police. **Gender, Work & Organization**, v. 25, n. 2, p. 177-194, 2018.
- RUBIN, J. D.; BLACKWELL, L.; CONLEY, T. D. Fragile Masculinity: Men, Gender, and Online Harassment. In: **Proceedings of the 2020 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems**. 2020. p. 1-14.
- RUMENS, N. Towards queering the business school: A research agenda for advancing lesbian, gay, bisexual and trans perspectives and issues. **Gender, Work & Organization**, v. 23, n. 1, p. 36-51, 2016.
- SARAIVA, L. A. S.; IRIGARAY, H. A. d. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.
- SARDINHA, A. C.; TENÓRIO, A.; REIS, M. V. F. **Diversidade e o campo da educação: (re)leituras e abordagens contemporâneas**. Macapá: UNIFAP, 2016.
- SIQUEIRA, M. V. S. et al. A. Homofobia e violência moral no trabalho no Distrito Federal. **Organizações & Sociedade**, v. 16, n. 50, p. 447-461, 2009.
- SIQUEIRA, M. V. S.; ANDRADE, A. Em busca de uma pedagogia gay no ambiente de trabalho. In: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. **Diversidade sexual no trabalho** . (p. 99-120). São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- SIQUEIRA, M. V. S.; ZAULI-FELLOWS, A. Diversidade e identidade gay nas organizações. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 4, n. 3, p. 69-81, 2006.

STOCKDALE, M. S. et al. Perceptions of the Sexual Harassment of Men. **Psychology of Men & Masculinity**, v. 5, n. 2, p. 158, 2004.

TEJEDA, M. J. Nondiscrimination policies and sexual identity disclosure: Do they make a difference in employee outcomes?. **Employee Responsibilities and Rights Journal**, v. 18, n. 1, p. 45-59, 2006.

TRAU, R. N. C. The impact of discriminatory climate perceptions on the composition of intraorganizational developmental networks, psychosocial support, and job and career attitudes of employees with an invisible stigma. **Human Resource Management**, v. 54, n. 2, p. 345-366, 2015.

WALDO, C. R.; BERDAHL, J. L.; FITZGERALD, L. F. Are men sexually harassed? If so, by whom?. **Law and Human Behavior**, v. 22, n. 1, p. 59-79, 1998.

WANG, J.; GUNDERSON, M.; WICKS, D. The Earnings Effect of Sexual Orientation: British Evidence from Worker-Firm Matched Data. **British Journal of Industrial Relations**, v. 56, n. 4, p. 744-769, 2018.

WANG, P; SCHWARZ, J. L. Stock price reactions to GLBT nondiscrimination policies. **Human Resource Management**, v. 49, n. 2, p. 195-216, 2010.

WEBSTER, J. R. et al. Workplace contextual supports for LGBT employees: A review, meta-analysis, and agenda for future research. **Human Resource Management**, v. 57, n. 1, p. 193-210, 2017.