



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E CONTROLADORIA  
TURMA 2020 - 2022

ERLONNEY DE PAULO MEDEIROS DE SOUSA

**DIVERSIDADE, INCLUSÃO E SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM  
ESTUDO COM HOMOSSEXUAIS EM UMA EMPRESA SUPERMERCADISTA**

FORTALEZA  
2023

ERLONNEY DE PAULO MEDEIROS DE SOUSA

DIVERSIDADE, INCLUSÃO E SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO  
COM PESSOAS HOMOSSEXUAIS EM UMA EMPRESA SUPERMERCADISTA

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – Profissional, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas.

Orientadora: Profa. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima.

Fortaleza

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

S696d Sousa, Erlonney de Paulo Medeiros de.  
Diversidade, inclusão e socialização organizacional : um estudo com pessoas homossexuais em uma empresa supermercadista / Erlonney de Paulo Medeiros de Sousa. – 2023.  
118 f. : il.

Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Mestrado Profissional em Administração e Controladoria, Fortaleza, 2023.  
Orientação: Profa. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima.

1. Diversidade. 2. Homossexualidade. 3. Inclusão. 4. Socialização Organizacional. I. Título.  
CDD 658

---

ERLONNEY DE PAULO MEDEIROS DE SOUSA

DIVERSIDADE, INCLUSÃO E SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO  
COM HOMOSSEXUAIS EM UMA EMPRESA SUPERMERCADISTA.

Dissertação de mestrado apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – Profissional, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração e Controladoria. Área de concentração: Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas.

Orientadora: Profa. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA:

---

Profa. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima (Membro 2)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profa. Dra. Márcia de Freitas Duarte (Membro 3)  
Universidade de Fortaleza (UNIFOR)

---

Profa. Dra. Andrea Leite Rodrigues (Membro 4)  
EACH (USP)

À minha mãe, Nilda Medeiros, ao meu pai  
(*In Memoriam*) Paulo Araújo, aos meus irmãos Ramon,  
Júnior e Nataly, às minhas sobrinhas e aos meus  
sobrinhos. Aos meus amigos e aos meus familiares.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pela referência de luz, paz e amor na trajetória da minha pesquisa, sobretudo, no período da pandemia, por ter preservado minha saúde;

Aos meus pais e irmãos, que com amor e paciência me deram todo o suporte necessário para que atingisse mais esse importante objetivo da minha vida;

Às minhas sobrinhas e meus sobrinhos;

À minha orientadora, Profa. Dra. Tereza Cristina Batista de Lima, a quem sou grato por toda orientação no desenvolvimento deste trabalho, por meio de suas intervenções sábias e precisas, bem como, na condução serena na realização deste estudo. Ainda, sou honrado por tê-la como orientadora, no apoio atencioso, no incentivo assertivo acreditando na minha capacidade de realização. Conseguimos construir juntos esse trabalho, e o resultado é materialização desta dissertação;

Aos Professores, Dr. Bruno Chaves Correia Lima, a Dra. Márcia de Freitas Duarte, e a Dra. Andrea Leite Rodrigues, por terem aceitado participar da banca examinadora desta dissertação, contribuindo com reflexões valiosas para o aprimoramento deste estudo.

À minha amiga querida de longa data, Fabiana Moura, que além do incentivo para os estudos, proporcionou a abertura da organização para o estudo de caso;

A Lucimeyre Albuquerque, por jogar a minha vaca no precipício;

E aos gestores do Grupo Cosampa e em especial ao diretor presidente, Jânio Costa e a ex-gerente Ivaneida Nunes, que contribuíram para a realização deste trabalho e todo meu time da gerência administrativa.

## RESUMO

Desde a década de 1990, o conceito de diversidade, que está identificada quanto a gênero, idade, raça, etnia, religião e orientação sexual, tem recebido crescente atenção das organizações. Nesse contexto, a orientação sexual passou a ser mais discutida devido também ao movimento político social denominado LGBTQIA+ que defende a diversidade e busca mais representatividade e direitos iguais para pessoas homossexuais. A presente pesquisa tem por objetivo compreender as percepções de pessoas LGBTQIA+ sobre suas experiências e vivências de inclusão e socialização organizacional no ambiente de trabalho, utilizando o embasamento teórico dos núcleos de inclusão de Ferdman (2014) que tratam a expressão de si e a identidade; as normas e fronteiras e segurança e conforto e em termos de socialização organizacional, tema baseado na adaptação de Santos (2018), referentes aos domínios: engajamento à instituição; integração às pessoas; domínio profissional. A pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo descritivo e interpretativo com abordagem qualitativa, sendo utilizada a pesquisa de campo como estratégia de estudo de caso. Para coleta de dados primários foram realizadas entrevistas mediante elaboração de um roteiro semiestruturado de perguntas baseados no modelo teórico de Ferdman e Deane (2014) e Santos (2018). Os sujeitos da pesquisa são 25 homossexuais empregados de uma empresa supermercadista no Estado do Ceará. O tratamento de dados foi realizado por meio da análise de conteúdo e com auxílio do *software* Atlas.ti versão 23. Os resultados indicaram que na organização pesquisada ocorre o processo de inclusão, prevalecendo o sentimento de igualdade aos outros, o acolhimento dos demais, a valorização individual independente das características, sendo este ambiente favorável a exposição de ideias e o respeito sendo esse vivenciado e aprendido ao longo da caminhada favorecendo um ambiente de socialização. Assim, as contribuições deste estudo são recomendação de um conjunto de ações/atividades para um processo de socialização organizacional inclusivo de homossexuais na organização. Sendo estas ações a Criação de um comitê de Diversidade, Palestras temáticas sobre inclusão LGBTQIA+, Workshop sobre comunicação inclusiva, Equalização do acesso aos benefícios sociais entre casais homoafetivos, Cartilha da Diversidade, Crachá com Nome Social, Rodas de Conversas e Treinamento das Lideranças.

**Palavras-chaves:** Diversidade, Homossexualidade, Inclusão, Socialização Organizacional.

## ABSTRACT

Since the 1990s, the concept of diversity, which is identified in terms of gender, age, race, ethnicity, religion and sexual orientation, has received increasing attention from organizations. In this context, sexual orientation became more discussed due also to the social political movement called LGBTQIA+ that defends diversity and seeks more representation and equal rights for homosexual people. This research aims to understand the perceptions of LGBTQIA+ people about their experiences of inclusion and organizational socialization in the work environment, using the theoretical basis of Ferdman's inclusion cores (2014) that deal with self-expression and identity; norms and borders and safety and comfort and in terms of organizational socialization, a theme based on the adaptation of Santos (2018), referring to the domains: engagement with the institution; integration with people; professional domain. The research was developed through a descriptive and interpretative study with a qualitative approach, using field research as a case study strategy. For the collection of primary data, interviews were carried out through the elaboration of a semi-structured script of questions based on the theoretical model of Ferdman and Deane (2014) and Santos (2018). The research subjects are 25 homosexual employees of a supermarket company in the State of Ceará. Data processing was carried out through content analysis and with the help of the Atlas.ti software, version 23. The results indicated that the inclusion process takes place in the researched organization, with a prevailing feeling of equality with others, welcoming others, individual appreciation regardless of the characteristics, this environment being favorable to the exposition of ideas and respect being experienced and learned along the way, favoring an environment of socialization. Thus, the contributions of this study are the recommendation of a set of actions/activities for an inclusive organizational socialization process of homosexuals in the organization. these actions being the Creation of a Diversity committee, Thematic lectures on LGBTQIA+ inclusion, Workshop on inclusive communication, Equalization of access to social benefits among same-sex couples, Diversity Booklet, Badge with Social Name, Conversation Circles and Leadership Training.

**Keywords:** Diversity, Homosexuality, Inclusion, Organizational Socialization.



## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 - Rede de Relacionamento entre as categorias de análises e unidades de contexto</b>	83
<b>Figura 2 - Inclusão</b>	84
<b>Figura 3 - Expressão de Si e Identidade</b>	85
<b>Figura 4 - Normas e Fronteiras</b>	87
<b>Figura 5 - Segurança e conforto</b>	90
<b>Figura 6 - Socialização organizacional</b>	92
<b>Figura 7 - Engajamento a Instituição</b>	93
<b>Figura 8 - Integração das Pessoas</b>	95
<b>Figura 9 - Domínio Profissional</b>	98
<b>Figura 10 - Gestão da Diversidade</b>	99
<b>Figura 11 - Treinamento / Eventos</b>	100
<b>Figura 12 - Comunicação</b>	102

## **LISTA DE QUADROS**

<b>Quadro 1 - Contribuição de autores para a construção do conceito de socialização organizacional</b>	<b>66</b>
<b>Quadro 2 - Pesquisa em instituição superior abordando qualidades psicométricas</b>	<b>75</b>
<b>Quadro 3 - Categorias e unidades de contexto</b>	<b>81</b>
<b>Quadro 4 - Perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa</b>	<b>82</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABGLT	Associação Brasileira de Gays, Lésbicas e Travestis
AIDS	<i>Acquired Immunodeficiency Syndrome</i>
ANPAD	Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração
ANTra	Articulação Nacional de Travestis
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
GLBT	Gays, Lésbicas, Bissexuais, Travestis e Transexuais
GLS	Gays, Lésbicas e simpatizantes
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
LGBTQIA+	Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transsexuais e Transgêneros, Queer, intersexuais, assexuais, mais
STF	Supremo Tribunal Federal

## Sumário

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
<b>1.1 Contextualização e delimitação do tema</b>	<b>13</b>
<b>1.2 Questão de pesquisa</b>	<b>19</b>
<b>1.3 Objetivos</b>	<b>20</b>
1.3.1 Geral	20
1.3.2 Específicos	20
<b>1.4 Justificativa</b>	<b>20</b>
<b>1.5 Estrutura da dissertação</b>	<b>23</b>
<b>2 DIVERSIDADE E HOMOSSEXUALIDADE</b>	<b>25</b>
<b>2.1 Diversidade: conceitos e parâmetros</b>	<b>25</b>
<b>2.2 Diversidade na Gestão e no Mundo do Trabalho</b>	<b>26</b>
<b>2.3 Diversidade e Orientação Sexual</b>	<b>31</b>
<b>2.4 Homossexualidade no conceito histórico</b>	<b>33</b>
2.4.1 Homossexualidade à Luz da Ciência	34
2.4.2 Homossexualidade no Brasil	38
2.4.3 Homossexualidade no Contexto Organizacional	43
<b>3 INCLUSÃO</b>	<b>50</b>
<b>3.1 Conceito de Inclusão e Outras Vertentes</b>	<b>50</b>
<b>3.2 Inclusão, Pertencimento: Organizações e Comportamento Inclusivos</b>	<b>56</b>
<b>4 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL</b>	<b>64</b>
<b>4.1 Socialização Organizacional</b>	<b>64</b>
<b>4.2 Enfoques do Processo de Socialização Organizacional</b>	<b>68</b>
<b>4.3 Modelo teórico de Chao et al. (1994)</b>	<b>73</b>
<b>4.5 Modelo teórico de Borges et al. (2010)</b>	<b>74</b>
<b>4.6 Modelo adaptado de Santos (2018)</b>	<b>75</b>
<b>5 METODOLOGIA</b>	<b>78</b>
<b>5.1 Tipologia da Pesquisa</b>	<b>78</b>
<b>5.2 Unidade de análise e sujeito da pesquisa</b>	<b>79</b>
<b>5.4 Tratamento dos dados</b>	<b>80</b>
<b>6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b>	<b>82</b>
<b>6.1 Inclusão</b>	<b>84</b>
6.1.1 Expressão de Si e Identidade	84

6.1.2 Normas e Fronteiras	87
6.1.3 Segurança e Conforto	89
<b>6.2 Socialização Organizacional</b>	<b>91</b>
6.2.1 Engajamento a instituição	92
6.2.2 Integração das pessoas	95
6.2.3 Domínio profissional	98
<b>6.3 Gestão da Diversidade</b>	<b>99</b>
6.3.2 Comunicação	101
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>105</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>108</b>
<b>APÊNDICE A – Roteiro de entrevista</b>	<b>114</b>
<b>APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)</b>	<b>116</b>

# **1 INTRODUÇÃO**

Esta seção apresenta a contextualização da pesquisa com a delimitação do tema, a justificativa deste estudo, sua questão de pesquisa, objetivo geral e objetivos específicos, além das etapas e escrita, por meio da estrutura desta dissertação.

## **1.1 Contextualização e delimitação do tema**

Esta dissertação foi inscrita na linha de pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Administração e Controladoria – Profissional, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade da Universidade Federal do Ceará. A pesquisa cujo o tema é “Diversidade, Inclusão e Socialização Organizacional: um estudo com pessoas homossexuais em uma empresa supermercadista” possui georreferenciamento no município de Fortaleza, Estado do Ceará, sendo a quarta cidade mais populosa do Brasil e a maior em número de habitantes da região Nordeste, com a soma 2.428.678 habitantes, de acordo com o Censo 2022/2023 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

A abordagem emergiu embasada na concepção teórica sobre a inclusão da diversidade sexual, considerando a inclusão da profissional gay no ambiente de trabalho. Esta perspectiva apresenta um caráter multidimensional que implica as dimensões psicológicas, sociais, políticas em complexos processos socioeconômicos.

Antes de adentrar no objeto da pesquisa, o enfoque da pesquisa percorreu três aspectos importantes: diversidade, inclusão e socialização. Contudo, foi importante perceber no decorrer da pesquisa que a diversidade envolve vários entendimentos, dentre eles, a dimensão da diversidade sexual como conceito amplo relacionado às múltiplas vivências, que abarcam aspectos relacionados ao sexo biológico e à identidade de gênero, psicológicos e sociais.

No ambiente das organizações privadas, a diversidade é interpretada como uma coexistência nas corporações, muitas vezes as empresas dizem realizar “inclusão”, mas se limitam ao discurso da imagem do corpo dissidente, o que se restringe ao recrutamento e seleção ao contexto organizacional. As organizações não assumem que a diversidade não pode existir desassociada dos processos de inclusão e socialização.

A inclusão faz parte de um conceito central na relação com a diversidade, sendo considerada como uma abordagem-chave em benefício da diversidade. A concepção inclusão-exclusão no local de trabalho se refere à sensação individual de ser parte de um sistema organizacional tanto no aspecto formal – através do acesso à informação e aos canais de tomada de decisões – como no informal – onde as informações são extraídas, e as decisões tomam lugar informalmente (MOR BARAK, 2015).

Diversidade não significa tratar somente das diferenças, mas também das similaridades, ou seja, o termo se refere a uma mistura caracterizada por semelhanças e diferenças, a qual inclui todos e que não é algo que seja definido por raça ou gênero, mas estende-se à idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função, e personalidade, estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio (THOMAS JR, 1996).

Fleury (2000) conceitua a diversidade como um conjunto de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social, sejam mulheres, negros, latinos e asiáticos, incluindo também nesse parâmetro pessoas com deficiência, pessoa idosa e comunidade de homossexuais, e em se tratando de comportamentos, pela própria natureza humana, o pré-julgamento pode classificar um indivíduo como tal.

Para o movimento LGBTQIA+ ( Lésbicas; Gays; Bissexuais; Travestis, Transsexuais e Transgêneros; Queer; Intersexuais; Assexuais e demais siglas), é consenso que a sexualidade é uma condição de pessoa, da personalidade, algo que faz parte irremediavelmente do que ela é e, assim, tende a vê-la como imutável. Essa concepção é dotada de um sentido político e estratégico, dentro da lógica de uma política identitária encontrando amparo no modo como muitas pessoas relatam sua experiência em diferentes contextos sociais, incluindo o ambiente de trabalho.

A orientação sexual denominada homossexualidade é socialmente construída como antônimo da heterossexualidade, sendo este fruto do heterocentrismo, denominado como toda forma de categorização do universo das orientações sexuais a partir de uma ótica centrada em uma heterossexualidade estereotipada, dominante e com normatização estatística, mas, principalmente, no sentido moralizante do termo e que define o padrão de comportamento aceito pela sociedade (SIMÕES; FACCHINI, 2009; JESUS,2013).

Como parte dos grupos minoritários, o público *gay* têm sido alvo de práticas discriminatórias ao longo da história. No mercado de trabalho os homossexuais, quando comparados aos heterossexuais com a mesma experiência, educação, profissão, estado civil e região de residência, recebem um salário, em média, de 11% a 27%, inferior e ainda, a probabilidade de serem alvo de alguma agressão física ou verbal no ambiente de trabalho ou até mesmo ser demitido, é duas vezes maior (IRIGARAY, 2008; MARTINS; VACLAVIK; ANTUNES 2019).

A diversidade na força de trabalho trata o pertencimento de grupos que são diferentes de qualquer outro grupo um padrão na sociedade, abordando a discriminação e as consequências negativas no emprego como resultado de associações ou de não associações com determinados grupos de identidade social sejam relacionadas a gênero, raça, habilidade física, orientação sexual, idade, etnia, história cultural, assim como as experiências individuais vivenciadas (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004; MARQUES; MOREIRA; LIMA, 2018).

A diversidade sexual, no contexto do ambiente organizacional, ainda é pouco estudada pela ciência, portanto, ao falar ou discutir sobre o tema, este ainda continua sendo um tabu. Além disso, a falar sobre homossexualidade implica reflexões sobre os limites e possibilidades na busca pela valorização e permanência do colaborador homossexual no ambiente de trabalho.

As tendências que propulsionaram o debate sobre diversidade durante a década de 1990 se aceleraram nos últimos 30 anos, adicionando o elemento geracional da geração Z, nascida entre os anos de 1995 e 2012 e que atualmente encontra-se no processo de inserção no mercado de trabalho e adota a inclusão da diversidade e a autenticidade como valores que orientam suas decisões na qualidade de consumidores e empregados e que avaliam as organizações a partir dos sinais de esforços autênticos em promover não somente a diversidade, mas também a inclusão de colaboradores diversos (SANTOS, 2020).

Shore (2011) conceitua inclusão como o grau em que um empregado se percebe como membro estimado do grupo de trabalho ao experimentar tratamento que satisfaz suas necessidades de pertencimento, onde o indivíduo busca o equilíbrio das tensões associadas às suas necessidades humanas de validação e similaridade aos outros e às necessidades de espontaneidade e individualização.

As organizações de trabalho necessitam remover as barreiras para a participação completa de grupos tradicionalmente excluídos, tais como: minorias sociais, étnica-raciais e religiosas; mulheres; pessoas com deficiência; obesos; e membros de gênero e orientação sexual minoritários. Os resultados de um ambiente de trabalho inclusivo em organizações representativas têm efeitos positivos como o aumento da satisfação com o trabalho e do comprometimento organizacional; maior retenção dos funcionários; redução de conflitos, stress e da rotatividade (MOR BARAK, 2015).

Dentre os autores escolhidos pode-se destacar o embasamento teórico sobre a inclusão na visão de Ferdman que explica que o processo de inclusão também pode ser entendido como a expressão de si e a identidade; as normas, fronteiras, segurança e conforto e em termos de



socialização organizacional, tema baseado na adaptação de Santos, referentes aos domínios: engajamento à instituição; integração às pessoas; domínio profissional. A pesquisa foi desenvolvida por meio de um estudo descritivo e interpretativo com abordagem qualitativa, sendo utilizada a pesquisa de campo como estratégia de estudo de caso.

Ferdman e Deane (2014) afirmam que o comportamento inclusivo diz respeito às condutas manifestadas por uma pessoa e pelo seu grupo de trabalho, junto com as políticas organizacionais e os procedimentos, que proporcionam um clima inclusivo, onde a percepção dos indivíduos estejam no grau em que eles se sentem seguros, acreditados, aceitos, respeitados, apoiados, valorizados, satisfeitos, engajados e autênticos em seus ambientes de trabalho, enquanto indivíduos e enquanto membros dos mais diversos grupos de identidade social. Para experimentar a inclusão, cada membro de um coletivo deve ser capaz de se envolver plenamente e contribuir para a tarefa do todo, como um membro pleno e igual, sem sentir a necessidade de esconder, desistir ou comprometer identidades ou qualidades valorizadas (FERDMAN; DEANE, 2014).

Santos (2020) traz uma análise que diversos fatores econômicos, tecnológicos e sociais convergem para que o conceito de gestão da diversidade se insira no léxico das grandes multinacionais, onde o termo diversidade ganhou proeminência durante as últimas décadas na mídia popular, em revistas de negócios, em conferências profissionais e, gradualmente, em artigos acadêmicos, tornando a aceitação da diversidade crescente de trabalhadores e expressão cada vez maior de emoções no local de trabalho por parte dos líderes. Para criar uma cultura de inclusão na organização são necessários sete princípios: reconhecimento emocional, reconhecimento político e legal, prática de solidariedade, compreensão mútua, abertura à pluralidade, confiança, integridade e ausência do uso das forças nas relações (SANTOS, 2020).

A socialização organizacional possibilita ao indivíduo se familiarizar com a cultura da instituição, compreender os valores e adquirir conhecimentos e habilidades para o desempenho dos papéis. Com a socialização aprende-se regras, normas, condutas e códigos sociais. Esse processo é constituído de diferentes elementos que combinados, permite-se que os indivíduos convivam, considerando os direitos e os deveres de cada um.

De acordo com Silva e Ferraz (2020) a socialização é um fator que começa a ser posto ainda na fase da infância devido à necessidade de inclusão na sociedade como um todo, seja na esfera familiar, amizade ou ainda escolar. Essa formação do ser social passa por diversas fases da aceitação social, do aprendizado e da internalização quanto ao mundo que o cerca e quando o seu comportamento cria diretrizes para uma autopreservação, ou seja, é um processo em que

o indivíduo aprende a exercer diversas ações sociais essenciais para uma participação significativa dentro do contexto social (SHINYASHIKI, 2002).

A socialização dos indivíduos acontece em dois estágios distintos, a de forma primária e a secundária, esta que considera a entrada do indivíduo no mundo do trabalho, nos quais ocorre a interiorização de saberes específicos e de papéis, sendo a socialização organizacional considerada como secundária (SANTOS, 2018). Partindo desse contexto, a integração é um recurso da socialização organizacional, onde é informado ao novo colaborador às intenções, a política institucional, horários de trabalhos, bem como, quem faz o que na empresa, o que ela espera do seu colaborador, dentre outras diretrizes da organização, sendo esse um sistema vital tanto para os novos colaboradores como para a empresa (LACOMBE, 2009).

E como deixar o ambiente inclusivo e promover a socialização organizacional desses indivíduos? Quando se aborda a inclusão no mercado de trabalho, deve-se considerar a sua diferença em relação a simples inserção, pois enquanto a última requer apenas práticas de recrutamento e seleção, é necessário incluir um programa que envolva todos os processos de gestão de pessoas, com alinhamento estratégico horizontal entre eles e vertical com os macros objetivos organizacionais (MARQUES; MOREIRA; LIMA, 2018).

Deste modo, a pesquisa se inseriu no tema com base em reflexões que indicaram percepções holísticas multidisciplinar sobre atuação do profissional LGBTQIA+, especificamente, o homossexual no mundo do trabalho. A seguir, será abordado outros aspectos da estrutura da pesquisa.

## **1.2 Questão de pesquisa**

Adentrando na questão de pesquisa, percebe-se a complexidade da inclusão da comunidade LGBTQIA+ no ambiente organizacional e, sobretudo, as diferenças existentes entre “sentir-se incluído” e “os comportamentos dos grupos” dos quais demonstram uma lacuna na compreensão sobre diversidade nas organizações. Desta forma, este estudo foi norteado pela pergunta de partida: como ocorre o processo de inclusão e socialização organizacional de pessoas homossexuais no ambiente de trabalho de uma rede supermercadista cearense?

A inclusão não pode ser trabalhada de forma isolada ou dispersa e desagregada já que é apenas uma e, no que refere às políticas empresariais e institucionais, deve ser tratada em todas as suas dimensões. Se as políticas de diversidade e inclusão adquiriram caráter estratégico, devem também ser parte de uma gestão da política organizacional (PICHARDO, 2019).

No início do século XXI, o conceito de ‘inclusão’ foi introduzido na literatura, a fim de distinguir as iniciativas em gestão da diversidade que promoviam mudanças comportamentais

nas equipes de trabalho e transformaram a cultura organizacional daquelas que apenas ampliaram temporariamente a representatividade de minorias. Inclusão pode ser definida como o grau em que um empregado é tratado como *insider* por outros em um sistema de trabalho (SANTOS, 2020).

O processo de inclusão, à primeira vista, pode ser simples e direto pois trata-se de presença, participação, segurança, voz, autenticidade, equidade e igualdade para mais pessoas em vários grupos de identidade. No entanto, ao mesmo tempo, a inclusão é complexa e multifacetada, pois trata-se de uma combinação de comportamento e atitudes individuais, normas e fronteiras, abordagens de liderança e políticas e práticas organizacionais, permitindo que cada pessoa se desenvolva, proporcionando oportunidades de inclusão. (FERDMAN; DEANE 2014).

A prática inclusiva é dinâmica e contínua, de modo que as organizações, grupos e indivíduos não podem trabalhar na perspectiva de serem inclusivos somente uma vez e então assumir que a tarefa está feita, pois ela é uma abordagem recursiva e nunca acabada para o trabalho e para a vida. Além disso, as práticas de inclusão só são consideradas efetivas quando proporcionam experiências individuais ou coletivas relacionadas a tais ações. Promover a reflexão nesses indivíduos de que determinados atos podem proporcionar uma experiência de inclusão é um grande desafio. (MARQUES; MOREIRA; LIMA, 2018).

Dessa forma, destaca-se a importância da socialização organizacional, que segundo Santos (2018), teve seus estudos iniciados na década de 1960, entre outros fatores, pela necessidade de profissionalização da gestão de pessoas nas organizações, pela mobilidade de trabalhadores entre empresas, filiais e postos de trabalho e pela necessidade de entender melhor aspectos facilitadores e entraves do processo de incluir funcionários em novos contextos empresariais.

A diversidade é dividida em dois aspectos: o cultural, que ocorre quando o grupo social tem significado cultural, ou seja, é baseado em normas e comportamentos, valores e idiomas; e a diversidade individual, que ocorre baseado em gênero, nacionalidade, identidade racial, religião e a orientação sexual que também é uma forma de diversidade da força do trabalho, não sendo esta um fenômeno transitório, mas uma realidade atual e que tende a permanecer em discussão, pois a economia global está movendo a diversidade para o topo de sua agenda (COX, 1994; IRIGARAY, 2008; MOR BARAK, 2015).

Pichardo (2019) conceitua que a diversidade sexual e a identidade de gênero não devem ser abordadas de forma isolada dos outros vetores de diversidade que atravessam cada indivíduo, e que as empresas e as instituições têm de estabelecer políticas comuns de diversidade e inclusão acompanhadas de outras específicas para cada um dos coletivos ou características pessoais e de grupo que possam gerar situações de vulnerabilidade, incômodo, desigualdade e, em último caso, discriminação ou violência verbal, simbólica e também física.

Portanto, o indivíduo para se sentir plenamente incluído, é preciso a identificação com o todo e com todos os outros membros, como um membro igual e pleno, independentemente das diferenças dos demais. É a partir da diferença que a identidade deve ser compreendida e respeitada, sem ser afetada pelo sentimento de submissão pelo coletivo e a necessidade de ser como os outros.

### **1.3 Objetivos**

A presente pesquisa teve objetivo geral e objetivos específicos como descrito a seguir:

#### *1.3.1 Geral*

Compreender as percepções dos homossexuais sobre suas experiências/vivências de inclusão e socialização organizacional em uma rede supermercadista cearense.

#### *1.3.2 Específicos*

1) investigar o processo de inclusão vivenciado por homossexuais no ambiente de trabalho nas seguintes dimensões socioculturais: expressão de si e identidade, normas e fronteiras;

2) analisar as percepções dos homossexuais sobre o processo de socialização organizacional na empresa, sob os seguintes aspectos: engajamento à instituição, integração às pessoas e domínio profissional;

3) propor um conjunto de orientações e observações, com vista a uma organização mais representativa, considerando os desafios de gestão de pessoas para inclusão da diversidade de homossexuais na organização que se apresenta ainda como disputa no mundo do trabalho.

### **1.4 Justificativa**

A razão do estudo surgiu apoiado nos questionamentos realizados na formação social, profissional do pesquisador, sobretudo, na formação política para defesa da causa LGBTQIA+ (Lésbicas; Gays; Bissexuais; Travestis, Transexuais e Transgênicos; Queer; Intersexuais; Assexuais e demais siglas).

No aspecto de diversidade, inclusão e socialização organizacional, ser homossexual não é nada fácil, a perseguição e a intolerância têm sido o padrão geral de tratamento para estas pessoas e ao assumir a homossexualidade ainda é um passaporte para a rejeição social e até familiar, apesar das conquistas no campo dos direitos ainda se enfrenta o preconceito (PRESTES, 2016).

Para o pesquisador, é necessário despir os preconceitos e estereótipos em relação à comunidade LGBTQIA+ no mundo corporativo, portanto, a articulação entre os modos de fazer pesquisa e o contexto dos processos sociais expressam a necessidade de pesquisas, estudos e publicações dentro do contexto organizacional, sendo que no Brasil há uma lacuna na produção científica sobre a diversidade sexual no ambiente organizacional brasileiro e na academia.

Notadamente no âmbito dos estudos organizacionais, a questão da diversidade sexual tem sido negligenciada, mascarada e até mesmo negada, porém, a sexualidade é uma questão pública e organizacional, devido ao fato de esta delinear o comportamento de homens e mulheres, construir expectativas, definir posições, acesso a cargos, bem como privilégios (IRIGARAY, 2008; MARTINS; VACLAVIK; ANTUNES 2019).

Diversidade no sentido estrito é simplesmente a convivência de diferentes pontos de vista, a representação de pessoas com diferentes identidades grupais em um sistema social com a divisão da força de trabalho em categorias distintas, mas com similaridades intergrupos percebidas em um contexto cultural e que exercem impacto sobre os resultados e as relações de trabalho assim como também, as variadas perspectivas que membros de diferentes grupos de identidade integram ao trabalho (MOR BARAK, 2015).

De acordo com dados do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) e Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (UNESCO), no Brasil as pessoas LGBT são diariamente alvos de preconceitos, violências físicas e sexuais, sendo acentuado essas práticas violentas quando se trata da população transgênero e não binárias, o Brasil é o país onde mais se mata travestis e transexuais no mundo. Um relatório sobre homofobia no Brasil, publicado em 2012 pelo governo federal apontou o recebimento, por meio do Disque 100, foram 3.084 denúncias de violações relacionadas à população LGBT, envolvendo 4.851 vítimas. Contemporaneamente, esses dados ainda são alarmantes no Brasil e na América Latina. Segundo dados da ONU, países como Brasil que tem índices elevados de violação de direitos da população LGBT, sendo necessário atenção no campo das políticas públicas e em setores privados, sob responsabilidade de promover a equidade, os direitos como

garantia de que “todos os homens e mulheres, em particular os pobres e vulneráveis, tenham direitos iguais aos recursos econômicos, bem como acesso a serviços básicos”, conforme previsto nos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ODS).

No Brasil, aos poucos os avanços na garantia dos direitos deste público nas esferas cível e criminal tem progressos. Em 2019, o Congresso Nacional Brasileiro instituiu como crime a homofobia e a transfobia, sendo essa uma minoria ainda mais vulnerável, e no mesmo ano, o Supremo Tribunal Federal (STF) decidiu por maioria que a homofobia e a transfobia seriam enquadradas na lei de crimes de racismo (MOREIRA; MOSCOM, 2020).

Malheiros (2021) afirma que a orientação sexual no trabalho constitui um tema que merece atenção, uma vez que, apesar dos avanços sociais, são poucos os estudos que trabalham com esse assunto, visto o resultado encontrado. Para o autor, muito embora tenham poucas publicações, para tanto, foi necessário realizar um levantamento de dados na base de dados científicos *Web of Science*, totalizando 198 artigos, sendo que, após os filtros de refinamento, apenas 49 artigos compuseram o universo de análise. Desse universo foi percebido um progressivo aumento nos últimos anos, mais especificamente foram encontrados 25 artigos no período de 2015 a 2018, demonstrando que o tema vem adquirindo relevância, mesmo que de forma incipiente, nas discussões das publicações internacionais.

Há ainda, uma demanda crescente por direitos iguais para esses trabalhadores e para outros grupos minoritários, tais como trabalhadores idosos, pessoas com deficiência, obesos, gays e lésbicas, e trabalhadores com uma expressão de gênero não tradicional (MOR BARAK, 2015).

Uma pesquisa realizada em 2015 pela empresa *Enlancers*, com 10 mil contratantes em todo o Brasil, apontou que 7% das empresas entrevistadas jamais contratariam homossexuais, na maioria das vezes pelo medo terem sua imagem afetada. Este estudo ainda revela que 11% dos entrevistados até aceitariam contratar desde que não assumissem cargos de lideranças ou mesmo de grande destaque. Em contraponto, uma pesquisa realizada pelo Instituto IPSOS em 2021, feita em 27 países, mostrou maior aceitação da população em relação aos direitos dos grupos minoritários LGBTQIA+, no entanto, a pesquisa também mostrou que essa aceitação ainda não é uniforme. A pesquisa foi feita com 19.069 entrevistados entre 23 de abril e 7 de maio de 2021. No Brasil, foram cerca de 1 mil entrevistados, onde cerca de 42% dos brasileiros que responderam à pesquisa, já se posicionaram contra um caso de preconceito homo ou transfóbico que presenciou. A maioria, 54% dos entrevistados no mundo apoia o casamento entre pessoas do mesmo sexo, enquanto 16% são a favor de outro tipo de reconhecimento legal

para esses casais, 55% são a favor do casamento entre pessoas do mesmo sexo, enquanto 14% apoiam outra modalidade de reconhecimento legal. Os que se opõem a qualquer tipo de status para esses casais somam 18%. Cerca de 55% dos entrevistados são a favor de leis contra a discriminação das pessoas LGBTQIA+; percentual chega a 65% no Brasil. A maioria acredita que as pessoas LGBTQIA+ possam ser abertas quanto a sua orientação sexual (51% no mundo, 55% no Brasil) e que profissionais não heterossexuais assumam suas orientações (50% no mundo, 60% no Brasil) (O POVO, 2021).

Apesar desse cenário inicial apresentado, percebe-se que as organizações vêm evoluindo com práticas e políticas voltadas ao público LGBTQIA+, conforme última pesquisa realizada em 2020 pelo Instituto Ethos, que tem o objetivo de avaliar as melhores práticas em diversidade e inclusão. Considerando aspectos quantitativos e qualitativos, foram listadas um total de 52 empresas que apresentaram o melhor desempenho por setor e por categoria – étnico-racial, mulheres, LGBTQIA+ e pessoas com deficiência (ETHOS, 2019).

Isto é de grande representatividade frente a chamada homofobia institucional, ou seja, as formas pelas quais as instituições como governo, empresas e organizações educacionais, religiosas e profissionais discriminam pessoas em função de sua orientação sexual ou identidade de gênero presumida e tem a homossexualidade como uma expressão subalterna ou vista negativamente em diversos segmentos sociais, tendo o preconceito social – seja pelo status de doença, perversão ou pecado – produzido o silenciamento e a invisibilidade desta, garantindo o não reconhecimento de direitos sociais e legitimando práticas de inferiorização como a homofobia (PRADO; MACHADO, 2008).

A revelação da identidade sexual, o *coming out of the closet* é um termo em inglês que se refere ao processo a partir do qual o homossexual revela sua orientação sexual a outras pessoas, tornando-se visível, culturalmente inteligível e até mesmo desafiando abertamente o discurso sexual hegemônico. Trata-se de uma das decisões mais importantes enfrentadas pelos trabalhadores homossexuais pois tal revelação pode resultar em discriminação e impactar a própria carreira, tendo em vista, que o preconceito e a homofobia ainda se fazem muito presentes na sociedade e se reflete no âmbito do trabalho trazendo impactos que merecem um olhar mais atento (RABELO; NUNES, 2017).

A concepção inclusão-exclusão no local de trabalho se refere à sensação individual de ser parte de um sistema organizacional tanto no aspecto formal – através do acesso à informação e aos canais de tomada de decisões – como no informal – onde as informações são extraídas, e as decisões tomam lugar informalmente (MOR BARAK, 2015).

O sistema inclusivo trata-se da valorização de nós mesmos e aos outros por causa e não apesar de nossas diferenças ou semelhanças; todos, em vários tipos de diferenças, devem ser capacitados como participantes e contribuintes completos que se sentem e estão conectados ao coletivo maior, sem ter que renunciar à singularidade individual, identidades apreciadas ou qualidades vitais (FERDMAN; DEANE, 2014).

A socialização está em constante desenvolvimento, pois é a partir dela que as pessoas podem adquirir mudanças significativas que refletem na conduta em relação ao trabalho sem levar a sua desvalorização pessoal. Partindo deste princípio, o indivíduo acaba por colocar todo o empenho que teve para se socializar, buscando ser incluído nesse meio fazendo parte do grupo (SILVA; FERRAZ, 2020).

Os autores Silva e Ferraz (2020) afirmam que um dos modelos de socialização organizacional que mais se destaca é o do modelo integrado proposto por *Shinyashiki* em 2002, no qual dividiu o modelo em quatro fases: a do enfrentamento e aceitação de realidade organizacional, alcance da clareza de conduta; posicionamento no ambiente empresarial e a descoberta de indícios da socialização eficiente. Ainda são destacados mais três fatores que conceituam as funções dentro do ambiente de trabalho, sendo eles: a dimensão de funcional com enfoque nas funções exercidas, a dimensão hierárquica com enfoque nas cargas dentro das empresas, e a última se trata da simulação, que diz respeito à integração de pessoas dentro das empresas, que vai desde quando o funcionamento adentra a empresa até quando se estabelece, assumindo seu cargo de maneira efetiva (SILVA; FERRAZ, 2020).

O pesquisador buscou em vários bancos acadêmicos temas relacionados à socialização organizacional das pessoas homossexuais, bem como temas voltados para a inclusão no mercado de trabalho. E verificou-se que as pesquisas são insuficientes, percebendo a oportunidade de aprofundamento nos estudos referentes à socialização de pessoas homossexuais nos ambientes organizacionais.

Em um artigo publicado em 2015, os autores Ferreira et al. (2015) em seu estudo bibliométrico, apontaram os principais estudos organizacionais da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) com ênfase na diversidade e gênero. O estudo analisou artigos entre o período de 2000 à 2014, sendo selecionadas 46 publicações no total, em que apenas 03 abordaram a diversidade sexual, tendo como expoentes Costa e Ferreira (2006), que mapearam a presença das pessoas com diferentes orientações sexuais no contexto dos estudos administrativos brasileiros, Siqueira, Felows (2006) que analisaram a diversidade cultural nas organizações e, em especial a orientação sexual e Irigaray (2010) que apresentaram



como os indivíduos cuja identidade sexual não é hegemônica, sendo eles os travestis e transexuais, se inserem no mundo do trabalho (FERREIRA et al., 2015).

Assim, reitera-se o enriquecimento teórico desta pesquisa pode servir de instrumento de análise aos setores de Recursos Humanos, como base para o entendimento dos fatores da inclusão e socialização em atenção aos homossexuais, considerando e respeitando a partir da visão e expressão do próprio *gay*, portanto, servindo de base para criação de um conjunto de orientações para estes processos. A seguir será apresentado a estrutura da dissertação.

### **1.5 Estrutura da dissertação**

A dissertação foi organizada em cinco seções relacionadas à temática, bem como, os percursos teórico-metodológicos escolhidos para contemplar os objetivos acima mencionados.

Na primeira seção é apresentado a introdução, onde contém a contextualização e delimitação do tema, questão de pesquisa, objetivos da pesquisa sendo gerais e específicos, justificativa e estrutura da dissertação.

Na segunda seção é apresentado o referencial teórico sobre a diversidade e homossexualidade, descrevendo conceitos e parâmetros relacionados as bases de diversidade na gestão e mundo do trabalho, diversidade e orientação sexual, homossexualidade e conceito histórico a luz da ciência, no Brasil e no contexto organizacional.

Na terceira seção discorre sobre conceito de inclusão, retratando vertentes como inclusão, pertencimento, organizações e comportamentos inclusivos e inclusão e paradoxos com base nas referências de Ferdman (2017).

Na quarta seção é apresentado a socialização organizacional, conceitos, enfoques no processo de socialização, modelo de Chao (1994), de Taormina (1997), Borges et al. (2010) e modelo adaptado de Santos (2018).

Na quinta seção discorre sobre as referências teórico-metodológicas, de base qualitativa, sendo classificada como descritiva. Além, da pesquisa de campo que incidiu na escolha de um estudo de caso. Foram realizadas coletas de dados primários e secundários. Para a coleta de dados primários, foi construído um roteiro semiestruturado de perguntas, baseadas no modelo teórico de Ferdman e Deane (2014) e Santos (2018) para realização de entrevistas no *lócus* da pesquisa. Os dados foram tratados segundo a análise de conteúdo de Bardin (2008), com auxílio do *software Atlas.ti*.

Na sexta seção é apresentado os resultados encontrados no estudo realizado na empresa. Por fim, na sétima seção é após apresentação das análises são apresentadas as considerações

finais que exprimem as ponderações realizadas a respeito deste estudo e as referências e apêndices, que exibem, respectivamente, as obras pesquisadas e o material adicional utilizado neste estudo.

## **2 DIVERSIDADE E HOMOSSEXUALIDADE**

Esta seção foi subdividida em quatro temas com embasamento conceitual sobre diversidade; diversidade na gestão e no mundo do trabalho; diversidade sexual; homossexualidade à luz da ciência produzido no Brasil. A pesquisa buscou investigar o contexto organizacional de acordo com o objeto de estudo. O primeiro tema trata das origens e conceitos da diversidade e seus parâmetros, o segundo contém uma breve evolução da diversidade e gestão, o terceiro tema versa sobre diversidade no mundo do trabalho retratando os benefícios e vantagens, o quarto apresenta diversidade sexual e o quinto tema aborda sobre homossexualidade, a partir do conceito histórico.

### **2.1 Diversidade: conceitos e parâmetros**

De acordo com Torres e Pérez-Nebra (2004), as primeiras publicações científicas nacionais sobre o tema diversidade datam do início dos anos de 1990, deixando clara a necessidade de que estudos sobre a área acompanhem a mudança da força de trabalho brasileira. O assunto, mesmo sendo parte dos estudos da antropologia que abordam a diversidade cultural há mais de 150 anos, somente veio em pauta e começou a ser abordado na literatura das organizações e na administração nos últimos 30 anos (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004).

De acordo com Mor Barak (2011), o conceito de diversidade para um contexto global, onde afirma que as tendências econômicas, sociais e demográficas criam ambiente fértil para o grupo. Segundo a autora, diversidade deve ser entendida por meio das três seguintes categorias:

a) Diversidade individual: refere-se às diferenças entre pessoas no que tange à raça, etnia, cultura, gênero, idade, classe, habilidade mental e física, orientação sexual, religião, estatura, nível educacional, papel no trabalho e traços de personalidade;

b) Diversidade cultural: é a representação em um sistema social, de pessoas com afiliações a grupos claramente diferentes em termos de significado cultural. Entende-se não apenas como raça ou gênero, mas como idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não privilégio e administração ou não administração;

c) Diversidade organizacional: é como a divisão da força de trabalho em categorias de distinção que possuem coisas em comum percebidas dentro de um determinado contexto cultural ou nacional.

Bulgarelli (2011) afirma que diversidade é o conjunto de diferenças e semelhanças que nos caracterizam e não somente as diferenças. Diversos não são os outros que estão em situação de vulnerabilidade, desvantagem ou exclusão. Essa maneira de encarar a diversidade como uma característica de todos nós e não de alguns faz toda diferença quando o tema é trabalhado.

Outras concepções da diversidade podem ser entendidas como demográfica, territorial e ambiental, sendo categorizada como a dimensão cognitiva relativa às habilidades e aos valores e a dimensão demográfica, mais estável e mais difícil de ser modificada. Ressalta ainda que é relevante compreender que estas dimensões não são somente um contexto a ser considerado, mas elas igualmente definem o escopo do ambiente empresarial, por isso, precisam considerar quando projetam políticas organizacionais, incluindo programas de diversidade.

As diferentes definições de diversidade apontadas na literatura são complementares, sendo que, conforme observado em Ferdman e Deane (2014), o coração do conceito de diversidade se refere às diferentes formas de se pensar o trabalho e as organizações, assim como de se abordar as situações a ele relacionadas, que são profundamente enraizadas nas identidades sociais (PEREZ; NEBRA, 2014).

Gerir a diversidade significa considerar as diferenças das pessoas que compõem uma organização, criando uma unidade, de forma a que os vários indivíduos se possam identificar nela, apoiando um sistema organizacional que permita gerir os recursos humanos existentes, de modo a maximizar a sua habilidade para perceber e contribuir para a concretização dos objetivos da empresa, atingindo o seu potencial máximo sem haver discriminação de sexo, nacionalidade, idade etc. Para atingir este objetivo deve ser feito um reajuste da cultura organizacional, valores, sistemas e processos de forma a utilizar o capital humano da melhor forma possível (DEIRÓ et al., 2007).

Diante dessa afirmação, observa-se que a concepção adotada pelos autores, tem apontamento voltado para uma variedade de identidades sociais e culturais entre pessoas que vivem juntas no local ou no mercado de trabalho e as identidades sociais e culturais são as ligações pessoais com grupos que, têm influência significativa nas principais experiências de vida dos indivíduos, onde são incluídas as ligações de gênero, raça, nacionalidade, religião, faixa etária, especialização, além de territorial. A seguir será abordado outras premissas importantes à pesquisa.

## 2.2 Diversidade na Gestão e no Mundo do Trabalho

A gestão da diversidade constitui um conjunto de práticas que visam tanto aumentar a participação de grupos excluídos nas organizações quanto adicionar valor às empresas, sendo um mix de pessoas com diferentes atributos individuais e grupais, incluindo não só diferenças historicamente tidas como fontes de desigualdades, como gênero, sexualidade, raça, etnia e classe, mas as múltiplas diferenças entre as pessoas, onde diante a essa perspectiva, as identidades e habilidades resultantes dessa pluralidade devem ser manejadas como recursos estratégicos para aumentar o desempenho organizacional (TEIXEIRA et al., 2021).

Siqueira (2015), ressalva que as políticas e estratégias quanto à integração dos homossexuais no ambiente organizacional são escassas se comparadas a outros grupos sociais, e mesmo quando as empresas possuem algumas iniciativas, em alguns casos não são aplicadas na prática, sendo necessário o fortalecimento de uma cultura organizacional amistosa, pois a integração no ambiente de trabalho não exime os acontecimentos de discriminação e violações de direitos no dia a dia da empresa.

A gestão da diversidade deve tornar o ambiente de trabalho mais dinâmico, favorecer interações criativas, trocas, aprendizados conjuntos. Gestão necessita de intervenção na realidade e não apenas contemplação dessa realidade (SANTOS, 2020).

Por meio deste discurso, o papel da liderança é fundamental no contexto do ambiente organizacional, sendo responsáveis pela inclusão enquanto prática coletiva, a partir de estímulos e trocas de reflexões internas, realização de processos formativos sobre os direitos dos profissionais LGBTQIA+.

Santos (2020) afirma que a gestão da diversidade não é uma moda passageira e que as lideranças das organizações foram buscar na academia argumentos e modelos cada vez mais complexos e adequados à evolução da sociedade, a fim de compreender os benefícios de uma gestão eficaz e garantir a sobrevivência da organização. Dentre os benefícios da diversidade, estão a atração e retenção de melhores talentos do mercado de trabalho; a redução de custos de *turnover* e de absenteísmo das minorias incluídas; o desenvolvimento dos esforços de marketing, visando atender segmentos de mercados diversificados; a promoção da criatividade e a da inovação; a facilitação da resolução de problemas; o desenvolvimento da flexibilidade organizacional.

Em uma pesquisa da consultoria *Mais Diversidade* do jornal O Estado de São Paulo, apenas 15% dos profissionais LGBTQIA+ disseram falar explicitamente sobre o tema com sua liderança. Embora 55% digam falar com "todas as pessoas" no trabalho sobre o tema, esse índice cai muito quando a figura específica do chefe entra em cena. Diferentemente do que ocorria há alguns anos, os profissionais LGBTQIA+ falam sobre o tema mais abertamente e apenas 20% deles não falam com ninguém no trabalho sobre o assunto. Estes dados fazem parte da pesquisa "O Cenário Brasileiro LGBTQIA+", que apresenta como o ambiente do trabalho ajuda as pessoas a se abrirem. Enquanto 80% dos entrevistados conversam sobre o tema com alguém na empresa, seja seu líder, colegas ou amigos, 83% falam com a família (UOL, 2021).

Quando questionados sobre o que é mais importante para o profissional LGBTQIA+ no trabalho, em primeiro lugar vem o ambiente inclusivo com 74%; em segundo, referências LGBTQIA+ em cargos executivos levou 54%; e oportunidades de desenvolvimento de carreira com 45%. Para a comunidade transgênero, em segundo lugar aparece o desenvolvimento de carreira (58%) e, depois, as referências entre executivos (37%). A pesquisa escutou 2.168 profissionais do país de organizações de grande porte (56%), pequenas e médias empresas (26%), outros setores (15%) e desempregados (3%) (UOL, 2019).

Tem-se, portanto, que gerenciar a diversidade no ambiente organizacional, a partir do desenvolvimento das competências necessárias ao crescimento do sucesso e bem-estar dos profissionais homossexuais. Não pensar apenas em ganhos de negócios com a imagem que a diversidade proporciona à empresa, mas criar ferramentas para melhorar o clima organizacional, a capacidade de trabalho em equipe e os índices de desempenho organizacional dos trabalhadores.

De acordo com Cox (1994) a diversidade como característica do grupo de trabalho impõe desafios e oportunidades que não existem em grupos de trabalho homogêneos. Quando afirma "gerenciar a diversidade" refere-se ao entendimento dos efeitos da diversidade e à implementação de práticas e procedimentos de trabalho que contestam esses efeitos de forma positiva.

Há diversos estudos que apontam a necessidade de uma gestão que exerça a habilidade de construir equipes que tenham, em seu quadro funcional, pessoas com diferentes características, promovendo assim um ambiente que aceite a diversidade dentro da organização.

Segundo os autores Martins, Vaclavik e Antunes (2019), o gestor deve desenvolver práticas, mecanismos e políticas que permitam o aproveitamento das enormes vantagens competitivas que a diversidade oferece. A gestão da diversidade coloca um fim no pensamento

de homogeneidade que pairava sobre as organizações, mostrando a importância do estudo sobre diversidade no ambiente organizacional (IRIGARAY; SARAIVA; CARRIERI, 2010)

Para Soranz (2009), o conceito de diversidade da força de trabalho foi originado nos Estados Unidos. O motivo seria justificado pelo excesso de imigrantes no início do século XX que entraram no país. Na ocasião, as pesquisas demográficas apontaram que 85% dos novos entrantes no mercado de trabalho dos Estados Unidos da América (EUA) seriam formados por grupos minoritários, com maior densidade, mulheres e imigrantes. A preocupação com a força de trabalho diversificada, devido à diversidade demográfica existente, fez com que o país continuasse e pesquisasse sobre diversidade em uma proporção maior do que outros países, tornando-se referência no quesito literatura organizacional.

No final da década de 1960, a *Affirmative Action* foi promulgada como resposta à discriminação racial observada nas empresas e instituições de ensino. Por regulamento federal, as empresas que tinham contratos com o governo ou que dele recebiam recursos e benefícios devem avaliar a diversidade existente em seu corpo de funcionários e procurar balancear sua composição em face da diversidade existente no mercado de trabalho. Esses grupos incluíam mulheres, hispânicos, asiáticos e índios, sendo que os deficientes físicos foram incluídos em 1991 (DEIRÓ et al., 2007).

Ainda segundo os autores, no Canadá, o *Employment Equity Act* e o *Federal Contractors Program*, promulgados em 1986, foram apresentados nos modelos do *Affirmative Action* estadunidense, que tinha como objetivo ampliar o espaço das minorias, não somente aumentando e melhorando a representação numérica, por meio do sistema de cotas nas empresas, mas também promovendo relações mais equitativas e justas de emprego.

Santos (2020) afirma que na década de 1980 a diversidade possuía um pano de fundo de cunho legalista, porém a partir do ano de 1990, a diversidade começou a ser considerada parte da estratégia dos negócios, a ser divulgada como um valor importante para toda a empresa.

No Brasil, ganhou tamanha importância que, atualmente, consta como um dos fatores a serem levados em consideração por diversos prêmios de qualidade, dos quais é destacado o Prêmio da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade (2003) e o Prêmio *The Malcolm Baldrige National Quality Award Program* (2003).

Além desses, também consta como um dos indicadores de responsabilidade social do “Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial 2003”, onde segundo o manual da diversidade do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, a organização em estimular a diversidade e atuar contra a discriminação, a empresa fortalece o respeito mútuo

entre as pessoas, o reconhecimento de suas particularidades e o estimula a criatividade e cooperação (ETHOS, 2019).

Conforme Santos (2020) foram três pontos que levaram a importância da diversidade para mundo de trabalho: do ponto de vista econômico, com o fim da Guerra Fria, houve a estimulação do processo de internacionalização das grandes corporações no mercado, saindo de sua atuação geograficamente limitada, investindo massivamente na Europa, na Ásia e na América Latina, tornando-as globais.

Do ponto de vista tecnológico, a revolução eletrônica e a expansão da Internet na década de 1990 ampliou consideravelmente o compartilhamento de grande quantidade de dados, o fluxo de informação por distâncias geográficas e a possibilidade de oferecer serviços 24 horas, os indivíduos começaram a colaborar com pessoas de culturas distintas e gerenciar equipes à distância, composta por pessoas que podiam nem se conhecer fisicamente, apresentando desafios de eficiência nas relações interpessoais do grupos de trabalho e, do ponto de vista social, promovendo o aumento do fluxo migratório e dos intercâmbios universitários, assim como o crescimento orgânico das populações de grupos sub-representados, ampliando o grau de diversidade étnica de grande parte das sociedades ocidentais, levando o crescimento populacional, acompanhado pelo aumento do consumo pelas minorias.

De acordo com os autores Torres e Pérez-Nebra (2004), o ponto mais importante da gestão da diversidade é como trabalhar com regras e normas institucionais que dão origem aos ismos organizacionais, como o heterossexismo, que é um sistema ideológico que nega e estigmatiza qualquer forma não heterossexual de comportamento, identidade, relacionamento ou comunidade e que produz privilégios para pessoas que seguem as normas heterossexuais e exclui aquelas que não as seguem, sendo estigmatizado em razão de sua sexualidade. (RAMOS, 2021).

Mulheres, negros, homossexuais e outros grupos não trazem apenas uma informação peculiar, mas também conhecimentos e visões diferentes, importantes e relevantes competitivamente, sobre como o trabalho pode ser feito, sobre novas e inovadoras formas de formular processos, alcançar metas, estruturar tarefas, criar equipes de trabalho efetivas, comunicar ideias e liderar. Se permitido, integrantes desses grupos podem ajudar as organizações a crescer e a melhorar, porque desafiam as pressuposições básicas relativas a funções, estratégias, operações, práticas e procedimentos, capazes de dar mais de si para o trabalho, o que proporciona maior identificação com a atividade que realizam e maior dedicação à organização, dando início a um ciclo virtuoso. (TORRES; PÉREZ-NEBRA, 2004).

Para Deiró (2007) apresentam algumas sugestões para proporcionar o sucesso de um programa de diversidade na organização, a seguir:

a) se já existir a crença de que as pessoas são o recurso mais valioso das organizações, o processo de diversidade avança mais rapidamente;

b) a visão, o compromisso e a participação do líder são mais poderosos do que qualquer declaração por escrito;

c) a sustentação da diversidade se assenta sobre valores que incluem a liberdade, a igualdade e a justiça;

d) o envolvimento de gerentes de todos os níveis é determinante para a implantação de um plano de diversidade;

e) a diversidade deve ser integrada aos processos principais, pois isso assegurará o sucesso em longo prazo;

f) todos os funcionários devem estar devidamente informados e conscientes da diversidade, sua importância e o papel de cada um para seu funcionamento;

g) a avaliação permanente dos resultados é um componente imprescindível para um programa de diversidade;

h) investimento em treinamento e capacitação com o objetivo de sensibilizar e motivar as pessoas da empresa para a valorização da diversidade;

i) contratação e promoção de pessoas com experiências e perspectivas diferentes, recrutando pessoal de formas e fontes diversificadas;

j) incluir na avaliação de desempenho dos gestores o avanço do processo de mudança quanto à evolução da gestão da diversidade.

Portanto, todo o processo envolve dificuldades, mas é plenamente possível implantar um programa de gestão de pessoas e colher bons resultados. É necessário gerir melhor as relações de trabalho, as práticas de respeito na composição interna da força de trabalho, considerando as necessidades no planejamento que some com as diferenças, mas acrescenta, amplia, transforma em algo novo para alcançar novos patamares, novas realidades. São apresentadas as interações criativas com a incorporação de novos horizontes plurais, mais ricos, ampliando a visão e a capacidade de dar respostas aos desafios do tempo e lugar.

É necessário aprender uns com os outros para se fazer mais, devendo enxergar os outros, dar valor ao outro, sentir falta dos outros, dessa ampliação de horizontes que representam. Não basta, portanto, dizer não à discriminação. É preciso dizer sim à gestão da diversidade por meio de práticas que supõem inclusão (DEIRÓ et al., 2007).



A defesa da gestão da diversidade baseia-se em dois pontos principais: primeiramente, é permitido a construção de programas mais justos, baseados na “meritocracia”. O alinhamento com a lógica empresarial tornaria essas iniciativas também mais “orgânicas” e efetivas na criação de um ambiente organizacional favorável à diferença. Em segundo lugar, a gestão da diversidade permitiria atenuar as desvantagens e ampliar as vantagens de equipes diversas tornando-se ainda mais crucial em um contexto globalizado e competitivo no qual a homogeneidade entre trabalhadores/as não seria mais uma opção para as empresas. Assiste-se, assim, a uma virada nos discursos sobre diversidade e gestão: não se tratava mais de uma questão de justiça social, mas de sobrevivência empresarial. Possuindo uma gerência da diversidade, a organização tem o potencial para gerar benefícios importantes, como um ambiente melhor de trabalho para os empregados e as suas famílias, que por sua vez contribuirão para uma equipe mais produtiva e leal (TEIXEIRA et al., 2021).

### **2.3 Diversidade e Orientação Sexual**

Durante a história o tema da sexualidade vem sendo permeado por preconceitos, discriminações, estereótipos e estigmas. A diversidade sexual extrapola o discurso hegemônico heterossexual e abrange também o universo homossexual, bissexual e transexual representado pelas lésbicas, gays, bissexuais, transexuais, travestis e transgêneros, a comunidade LGBTQIA+ (BRITO, 2014).

A sexualidade e minorias sexuais eram poucos discutidos nas empresas, não tendo relevância a orientação sexual e os seus efeitos potenciais na vida de cada um e que a manutenção do segredo sobre ela, era a forma de evitar a repressão e a resistência por parte das organizações. Somente no século XX, esses temas começaram a constituir tópicos de destaques nas teorias organizacionais, onde vem se percebendo que o homossexual vem se assumindo e criando personalidades (SILVA; FERRAZ, 2020).

No caso específico de orientação sexual, deve-se respeitar a individualidade no que se refere às diferenças entre pessoas no que tange à raça, etnia, cultura, gênero, idade, classe, habilidade mental e física, orientação sexual, religião, estatura, nível educacional, papel no trabalho e traços de personalidade.

Segundo Santos (2020) o tema diversidade sexual vem crescendo nas organizações, devido ao interesse pela visibilidade e uma maior articulação dos grupos minoritários e a importância na construção de políticas públicas contra o preconceito que envolvam estes trabalhadores.

Um estudo realizado pela empresa de consultoria McKinsey, os benefícios da diversidade sexual são responsáveis por um aumento de 21% na margem de lucro operacional. Quando há diversidade étnico-racial, o aumento da margem é estimado em 33%. O Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (ETHOS, 2019) incluiu para o contexto brasileiro quatro outras vantagens em relação a promoção da diversidade:

1) melhoria da produtividade, em consequência de um clima de trabalho mais acolhedor e dá abertura para agir de forma autêntica no ambiente de trabalho;

2) aumento da satisfação no trabalho;

3) redução da vulnerabilidade legal a multas e ações trabalhistas e;

4) valorização da imagem organizacional perante a sociedade civil.

Mesmo algumas empresas já despertando para a política da diversidade, alguns homossexuais têm medo de assumir sua orientação, devido à discriminação. Tais ocorrências fazem com que muitos indivíduos LGBTQIA+ personifiquem sua verdadeira identidade, com receio de eventuais comportamentos de aversão e raiva por parte dos heterossexuais (MALHEIROS et al., 2020).

O público LGBTQIA+ vive o impasse de assumir publicamente sua orientação sexual, uma vez que foge do padrão ideal rotulado pela sociedade: pessoa branca, sem deficiências e heterossexual, sendo considerado como diferentes, e vistas como um público em minoria, não no sentido de estar em menor número, mas, por serem grupos sociais vitimados pela discriminação e que não detêm muito poder (MARTINS; VACLAVIK; ANTUNES, 2019).

Diante desse contexto, o trabalhador LGBTQIA+ tem o dilema de revelar sua orientação sexual ou mantê-la em segredo. No entanto, a omissão e a camuflagem de sua identidade podem gerar sentimentos frustrantes, por não ser quem realmente é; por se esconder e forjar sua sexualidade, causando possíveis efeitos negativos como doenças psicológicas e físicas (MALHEIROS et al., 2020).

Os autores Eccel e Pereira (2008) afirmam qque no campo da administração a temática da homossexualidade parece não ter encontrado um campo onde se desenvolver. Os estudos de gênero privilegiam o feminino, e os estudos sobre a diversidade – conceito que, incluem orientações diferentes da heterossexual – também se focam muitas vezes em mulheres, e pessoas com deficiência.

Algumas exceções, entretanto, devem ser citadas como estudos de Siqueira, Ferreira e Zauli-Fellows (2006), que propõem a montagem de uma agenda de pesquisa sobre a temática, e de Irigaray (2008), que trata das estratégias de sobrevivência dos *gays* no mercado

de trabalho. No marketing a identidade *gay* tem aparecido como foco de estudos, porém mais pela via de um nicho de mercado promissor e pouco explorado. No intuito de aprofundar o foco da pesquisa que se pretende realizar, será abordada em seguida, a questão da homossexualidade.

#### **2.4 Homossexualidade no conceito histórico**

Abrindo o leque de discussão sobre homossexualidade e sua história, é necessário primeiramente perguntar: o que define a orientação sexual de uma pessoa?

Do ponto de vista do conhecimento científico existente e disponível, permanece pouca coisa que se possa dizer com segurança. Existem várias teorias biológicas, psicológicas e sociológicas acerca de qual seria o fator determinante da orientação sexual, porém, não há até agora, nenhum estudo conclusivo que direcione e responda por que existem pessoas com orientação homo ou bissexual, fugindo do convencional: a orientação heterossexual (SIMÕES; FACCHINI, 2009).

Resgatando a história, dos rituais das tribos até as civilizações gregas e romanas, estudos mostram que a homossexualidade já era presente nos rituais de iniciação e nas práticas religiosas, como parte integrante da estrutura social de algumas tribos e civilizações. Para estas civilizações, a ideia existente hoje do termo “homossexualidade” não se aplicava, pois, a prática sexual entre homens não era algo que destoava das normas estabelecidas. Estudos antropológicos acerca do comportamento das tribos em Papua (Nova Guiné) e nas ilhas da Melanésia fornecem dados que evidenciam a atividade homoerótica, com graus de diferenciação, mas pautadas num mesmo princípio.

Na Grécia antiga, sinônimo do que ocorria nessas tribos de Papua e ilhas da Melanésia, o homoerotismo fazia parte da estrutura social e relacionava-se ao processo de transição da infância para fase adulta da vida. As práticas homoeróticas eram legitimadas por meio de uma pederastia ritualizada, por meio de uma relação em que o jovem se torna uma espécie de aprendiz de um homem mais velho, responsável por educá-lo gradualmente em todas as áreas da vida. A sedução dos meninos contava com o aval de suas famílias. Nestes casos, eram mais interessantes e desejáveis aqueles que fossem valentes e inteligentes, não necessariamente, os mais bonitos.

Na Europa dos séculos XVI, XVII e XVIII, protestantes puniam severamente a sodomia. Seus praticantes eram condenados a punições capazes de desafiar as mais sádicas imaginações, variando historicamente desde multas, prisão, confisco de bens, banimento da cidade ou do

país, trabalho forçado, marcação a ferro, execração e açoite público, castração, amputação das orelhas, morte na forca, morte por fogueira, empalhamento e afogamento.

Apesar dessas interdições, as relações homossexuais eram comuns no meio da aristocracia, seus reis, generais e artistas como Leonardo da Vinci, Michelangelo, Caravaggio, Cellini, Shakespeare (TREVISAN, 2018).

No período do nazismo também estigmatizou os homossexuais, partindo do pressuposto eugênico de que eles eram anormais incuráveis, os *gays* eram identificados com um triângulo rosa e sua eliminação era um corolário obrigatório para a boa saúde da sociedade.

Em Portugal, o período da contrarreforma coincidiu com a minoridade de D. Sebastião, de modo que reinava interinamente o cardeal Infante D. Henrique, que era também inquisidor-geral, implantou a contrarreforma católica em território português e não escapava das crenças gerais relativamente à sodomia, também chamada de ‘pecado nefando’ e ‘sujidade’. Como o Brasil, que era submetida à legislação da Coroa Portuguesa, a sodomia passou a ser equiparada como crime que lesava a Majestade, sendo punida com a pena de fogo, confisco dos bens e infâmia sobre os filhos e descendentes do condenado. No Brasil Colônia, havia ainda a jurisdição eclesiástica, com constituições próprias tanto da Justiça secular quanto do Tribunal da Inquisição (TREVISAN, 2018).

#### *2.4.1 Homossexualidade à Luz da Ciência*

A tendência homossexual passou a ser estudada à luz da ciência, verificando-se que se tratava de uma anomalia caracterizada por uma preferência, do ponto de vista sexual. As causas da anomalia homossexual podia ser uma espécie de loucura erótica resultante de psicopatias sexuais em pessoas mentalmente alienadas, falhas no desenvolvimento glandular provocadas por hereditariedade, vida insalubre, alcoolismo ou excesso de onanismo; e outras circunstâncias favoráveis à aquisição do vício, tais como prisões, velhice e impotência (TREVISAN, 2018).

Para alguns especialistas, a cura das inversões sexuais seria, antes de tudo, cuidar da educação e tal processo educacional propunha uma profilaxia dentro dos colégios, especialmente nos internatos, onde dominam causas excitadoras da precoce atividade entre rapazes – segundo Dr. Pires de Almeida. Para se evitar o contágio, que se eliminem “os companheiros já tarados”. Depois, cuidar mui seriamente da alta cultura moral dos colegas e incentivar a convivência frequente com crianças do sexo oposto. Mas as sugestões não se restringiam à atuação preventiva. Dependendo das condições individuais dos pacientes, seriam

usados recursos que poderiam variar desde a mera exortação para a volta à normalidade até os métodos persuasivos e dissuasivos (TREVISAN, 2018).

Continuando em busca da cura, por meio do magnetismo e sugestão, devia-se dirigir a atenção do homossexual para a beleza das formas femininas e obrigá-los à leitura de obras românticas em que tais belezas despertem as paixões tumultuosas. E caso tudo isso não servisse para a cura, não se hesitaria buscar certos subterfúgios, como provocar o coito anal com mulheres vestidas de homem ou mesmo obrigá-los a pernoitar com mulheres completamente nuas (TREVISAN, 2018).

Ferreira (2011) afirma que a homossexualidade ocorria por consequência de uma disfunção do sistema endócrino, o que acarretava numa fenotipologia diferenciada dos indivíduos ditos normais, possuindo o homossexual, tanto características físicas masculinas, como femininas. Daí a necessidade de propiciar um método eficiente de identificação destes desviantes, a fim de garantir o controle e repressão de suas atividades sexuais impróprias e antissociais.

A emergente sexologia do século XIX devotou especial atenção ao desejo orientado para pessoas do mesmo sexo, contribuindo assim para definir o homossexual como um tipo específica de pessoa, dotado de constituição corporal e disposições psicológicas singulares.

Uma formulação clássica dessa personagem foi posta pelo jurista alemão Karl-Heinrich Ulrichs, que adotava o termo “uranista” para se referir às pessoas que sentiam atração por outras do mesmo sexo. Ele acreditava que os Uranistas constituíam um terceiro sexo, que expressou na famosa figura da “alma de mulher aprisionada num corpo de homem” Com o passar do tempo, a palavra criada por Ulrichs acabou sendo suplantado por homossexual, termo usado pela primeira vez pela jornalista e memorialista húngaro Karoly Maria Benket, em dois folhetos, nos quais argumentava contra a lei prussiana que punia a sodomia masculina (SIMÕES; FACCHINI, 2009).

É sempre citada a defesa de Karoly Maria Benkert, perante o Ministério da Justiça alemão, em favor da descriminalização das práticas homossexuais. Contudo, prevaleceu o entendimento da atração erótico-afetiva por pessoas do mesmo sexo enquanto homossexualismo, tendo o sufixo “ismo”, ligado a condutas humanas significado de doença. Assim, a classe médica foi pouco a pouco, desenvolvendo teorias para tentar enquadrar a homossexualidade como uma patologia. A sociedade simplesmente passou a aceitar essa visão, em virtude de ser a heterossexualidade a expressão sexual mais comum nas sociedades humanas (IOTTI, 2021).

O homossexualismo passou a existir na CID a partir da sexta revisão (1948), na Categoria 320 Personalidade Patológica, como um dos termos de inclusão da subcategoria Desvio Sexual. Manteve-se assim a sétima revisão em 1955, na oitava revisão (1965) o homossexualismo saiu da categoria "Personalidade Patológica" ficou na categoria "Desvio e Transtornos Sexuais", sendo que a subcategoria específica passou a ser denominado de homossexualismo. Em 1975, manteve o homossexualismo na mesma categoria e subcategoria, porém, já levando em conta opiniões divergentes de escolas psiquiátricas, colocou sob o código a seguinte orientação "Codifique a homossexualidade aqui seja ou não a mesma considerada transtorno mental" (LAURENTI,1984).

Com a evolução do pensamento humano, passou-se a valorizar a racionalidade em detrimento da religiosidade no que tange à explicação dos fenômenos humanos e naturais, deixando gradativamente de acreditar nos dogmas religiosos, buscando uma explicação científica, racional para as questões da vida humana. Dessa forma, a partir do século XIX, a homossexualidade ganhou força e posição de que não deveria ser vista como um pecado contra Deus, que o vigor masculino, tido como necessário à acumulação de riqueza, estaria inerentemente ligado à quantidade de sêmen que o homem tivesse dentro de si. Ou seja: entendia-se que os homens tinham apenas uma limitada quantidade de sêmen em seu corpo, gerando maior condenação a prática homossexual, pois se entendia que ela usaria a semente da vida de forma inútil, sem procriação, mas como uma doença a ser tratada (IOTTI, 2021).

Todavia, é interessante notar que nunca houve uma comprovação acerca do que enquadraria a homossexualidade como uma doença pois nunca se provou que uma pessoa teria sua saúde prejudicada pelo simples fato de ser homossexual. Muito embora tenham existido e ainda prevalecem aqueles que defendiam as pessoas homossexuais seriam mais retraídas, propensas à depressão e inibidas do que as heterossexuais (o que não pode ser generalizado, visto existirem muitos homossexuais que não o são), essas características não são inerentes à homossexualidade (IOTTI, 2021).

No aspecto psicológico, grande parte da teoria para responder o porquê da prática homossexual partiu de Freud no período de 1856 a 1939. Ele deu ênfase às experiências sociais, sobretudo as vividas na infância, nas relações familiares, que poderiam afetar o desenvolvimento na direção da homossexualidade, entre as quais destacava a figura de parental dominadora do sexo oposto - no caso dos rapazes, a mãe. Freud abordou esse enfoque em uma época em que boa parte dos cientistas insistia em afirmar as bases congênitas da homossexualidade, que seria uma característica normal do curso do desenvolvimento

psicossexual de qualquer pessoa. Já a fixação da orientação homossexual na vida adulta deveria ser compreendida pelo ângulo dos conflitos psíquicos de identidade sob as pressões da cultura (SIMÕES; FACCHINI, 2009).

Em 1990, a Organização Mundial de Saúde excluiu de sua Classificação Internacional de Doenças (CID 10). Passou-se a falar, assim, em homossexualidade, onde o sufixo “dade” significa “modo de ser”. No Brasil, em 1985 o Conselho Federal de Medicina despatologizou a homossexualidade, e o Conselho Federal de Psicologia, em 1999, foi ainda mais preciso, afirmando não ser ela uma doença, um desvio psicológico nem uma perversão (IOTTI, 2021).

A partir dos anos 1980, o ativismo pela homossexualidade passaria a enfrentar outro grande desafio: o da epidemia da Síndrome da Imunodeficiência Adquirida (*Acquired Immunodeficiency Syndrome - AIDS*). Oito jovens de Nova York no ano de 1981 foram diagnosticados com sarcoma de Kaposi, um câncer de pele que se considerava afetar somente idosos, enquanto cinco outros homens homossexuais na costa oeste, em São Francisco e Los Angeles adoeciam com uma forma rara de pneumonia.

A enfermidade foi associada à estranha sucessão de mortes que já se verificava algum tempo antes entre homens homossexuais. Considerada a “peste *gay*”, a AIDS reacendeu a ligação entre homossexualidade e doença, mesmo depois de constatado que o vírus poderia ser transmitido a qualquer pessoa através de sangue, espermatozoides e outros fluidos corporais. No Brasil, no ano de 1982 foram identificados dois rapazes com sarcoma de Kaposi, que tinham estado recentemente nos Estados Unidos. Em 1983, a morte do estilista Marcus Vinícius Resende Gonçalves, o Markito, aos 31 anos, deu ressonância à doença e ao medo por ela despertado (SIMÕES e FACCHINI, 2009).

Sob o impacto do advento da AIDS, abriu-se um novo patamar nas relações entre as organizações do movimento homossexual brasileiro e o poder público. Num primeiro momento, a vinculação entre a infecção pelo *Human Immunodeficiency Virus* (HIV) e o comportamento homoerótico deu forças a manifestações de intolerância e preconceito (FERREIRA, 2011).

#### 2.4.2 Homossexualidade no Brasil

No Brasil, a luta pelos direitos homossexuais também passou pelo momento de tentativa de desconstrução das ideias difundidas na sociedade sobre a figura do homossexual segundo estigmas históricos. De uma perspectiva bastante ampla, podemos considerar os modernos movimentos produtos de um processo complexo de apropriação de reelaboração da noção de homossexual estabelecida primordialmente, no campo das teorias biomédicas do século XIX.

No Brasil, desde 1985, o Conselho Federal de Medicina retirou a homossexualidade da condição de desvio sexual, porém o vínculo entre homossexualidade, desvio e doença ainda permanece de forma mais ou menos implícita (SIMÕES; FACCHINI, 2009).

O fim da ditadura no Brasil corroborou para que os primeiros grupos de homossexuais, influenciados pelos ideais disseminados nos Estados Unidos e na Europa, por conta da ebulição política e cultural da década de 1960 e pelas experiências vivenciadas por alguns exilados pelo regime, pudessem dar início a sua organização. Aberto este campo de possibilidade, um grupo de intelectuais do Rio de Janeiro e São Paulo passou a se reunir com o objetivo de constituir um espaço de discussão sobre a questão da homossexualidade (FERREIRA, 2011).

Foram dois acontecimentos considerados como marcos do surgimento do Movimento Homossexual no Brasil neste período: O lançamento do número 0 do Jornal O Lâmpião da Esquina (1978), no Rio de Janeiro e a organização do Somos8 – Grupo de Afirmação Homossexual (1979), em São Paulo, em meio ao processo de abertura democrática (OLIVEIRA; SANTOS; SOBRINHO, 2019). O jornal “Lâmpião da Esquina” tratou de forma aberta a temática da homossexualidade em pleno período militar, provocando a ala conservadora e se apresentando como porta-voz do movimento, que diante das mudanças sociais, beneficiou a comunidade que até então não conseguia espaços para se expressar. O jornal surgiu como uma proposta de criar uma consciência homossexual, de assumir e se aceitar e ser aceito, seguindo a tendência dos primeiros passos do movimento homossexual no mundo, que tinha por escopo incentivar os *gays* a assumirem sua identidade homossexual como um gesto político (OLIVEIRA; SANTOS; SOBRINHO, 2019).

Conforme Kenny e Patel (2017), uma pesquisa feita em maio de 2017, ainda existia 124 países sem quaisquer penalidades legais para a homossexualidade, em comparação com 72 países que criminalizam a atividade sexual entre pessoas do mesmo sexo. Esta distribuição marca um progresso dramático nos últimos 50 anos, onde estão na África e na Ásia, parte dos demais estados que criminalizam a atividade homossexual.

A pesquisa também mostrou que mais pessoas religiosas desaprovam mais a homossexualidade e pessoas com alto nível de educação desaprovam menos. Em países onde o casamento entre pessoas do mesmo sexo é legal, a desaprovação é menor. Países onde o casamento com o mesmo sexo é legal, tem menos preconceito em relação à homossexualidade (KENNY; PATEL, 2017).



Conforme Oliveira, Santos e Sobrinho (2019) a irreverência do jornal ia contra às normas vigentes, uma forma de desobediência que não se limitava apenas à militância, mas também publicando roteiros de locais frequentados por *gays*, empregando uma linguagem desmunhecada e desabusada do gueto homossexual. Em virtude dessa maior abertura, surgiu em São Paulo, o SOMOS, primeiro grupo organizado com vistas à reivindicação de visibilidade para o que na época era conhecido como afirmação homossexual. O grupo era constituído por intelectuais que, desapontados com a vivência do “gueto”, que subordina os homossexuais, realizaram a primeira manifestação durante um debate promovido pela Faculdade de Filosofia e Letras da Universidade de São Paulo. A importância deste debate vai marcar a crescente importância do movimento homossexual como interlocutor legítimo na discussão dos grandes assuntos nacionais.

De acordo com os autores, o debate reverberou de forma positiva a causa homossexual, pois profissionais como Psiquiatras, Sexólogos e acadêmicos começaram a publicar um material mais favorável sobre relações homoeróticas na imprensa e nas revistas especializadas, mas, mesmo com a visibilidade e com o abrandamento da censura, existia a repressão por meio de inquéritos policiais em nome da moral e dos bons costumes.

Os anos de 1990 presenciaram um verdadeiro boom da comunidade Gay devido a um aumento da visibilidade destas instituições por conta da ascensão do mercado (GLS), com o crescimento e ampliação dos guetos homossexuais como boates, saunas, cinemas pornô, além de serviços especializados. Foi uma fase de explosão do Mercado GLS (Gays, Lésbicas e Simpatizantes). Este movimento envolveu parte da mídia e do empresariado, que apostou na força do *pink money* (dinheiro rosa). No conceito de GLS, o fundamental foi a introdução da ideia de simpatizante, muito adequada ao convívio pluralista das sociedades democráticas modernas, permitindo certa flexibilização das fronteiras e, na menor das hipóteses, uma expansão do gueto (OLIVEIRA; SANTOS; SOBRINHO, 2019; TREVISAN, 2018).

Em 1995, foi criada a Associação Brasileira de Gays Lésbicas e Travestis (ABGLT), que tinha o objetivo de buscar implementar políticas públicas e coordenar ações em todo País voltado a essas minorias. Neste mesmo ano, Marta Suplicy apresentou ao Congresso Nacional o Projeto de Lei nº 1.151-A/1995, que disciplina a união civil entre pessoas do mesmo sexo e dá outras providências, que desde então sofre forte resistência de setores mais conservadores da sociedade (FERREIRA, 2011).

Em 1999, o Conselho Federal de Psicologia, que tem poder de vigilância ética em sua área profissional, promulgou a resolução nº 1 de 1999, onde repudiava a discriminação de homossexuais, a partir de fatos denunciados pelo Grupo Gay da Bahia, sobre psicólogos que assessoravam igrejas pentecostais na cura de homossexuais (OLIVEIRA; SANTOS; SOBRINHO, 2019).

No ano de 1999, no Estado de São Paulo, foi criado o Fórum Paulista de Gays, Lésbicas, Bissexuais e Transgêneros, e na cidade do Rio de Janeiro, a Secretaria de Segurança Pública, inaugurou o Disque-Denúncia Homossexual, e o Centro de Acompanhamento de Crimes e Discriminação contra homossexual. No mesmo ano, foi realizado, também, o Seminário Nacional de Cidadania Homossexual, no Auditório da Câmara Federal, em Brasília. Nos anos 2000, o INSS concedeu o direito previdenciário de pensão a parceiros *gays* por falecimento ou detenção. E em 2001, é fundada a Articulação Nacional de Travestis (ANTra). Em 2002, o Grupo Gay da Bahia lançou o Livro União Estável Homossexual, reconhecido pelo INSS como documento legal para comprovação de relações estáveis e recebimento de benefícios (FERREIRA, 2011; CANABARRO, 2021).

Em maio de 2002, a segunda edição do Programa Nacional dos Direitos Humanos (PNDH II), incluiu dentre suas propostas medidas de proteção aos direitos humanos aos *gays* e lésbicas. Em junho de 2003, é realizado o Seminário Nacional de Políticas Afirmativas e Direitos da Comunidade LGBT, que deliberou, dentre outras coisas, a criação da Frente Parlamentar de Livre Expressão Sexual, lançada no dia oito de outubro do mesmo ano, no salão nobre da Câmara dos Deputados (FERREIRA, 2011).

Uma das ações propostas pelo PNDH II de acordo com Ferreira (2011) foi à elaboração de um Plano de Combate à Discriminação contra Homossexuais. Em cumprimento a esta ação, o Governo Federal, em articulação com a Sociedade Civil Organizada, lançou, em 2004, o Programa de Combate à Violência e à Discriminação contra LGBT e de Promoção da Cidadania de Homossexuais — Brasil Sem Homofobia. Através da Secretaria Especial dos Direitos Humanos, tinha o objetivo de promover a cidadania de *gays*, lésbicas, travestis, transgêneros e bissexuais, a partir da equiparação de direitos e do combate à violência e discriminação homofóbicas, respeitando a especificidade de cada um desses grupos populacionais (CANABARRO, 2021).

Em junho de 2008, na capital do país, Brasília realizou a I Conferência LGBT do País, com o tema —Direitos Humanos e políticas públicas: o caminho para garantir a cidadania de *gays*, lésbicas, bissexuais, travestis e transexuais. Como resultado das discussões, foi elaborado

o Plano Nacional de Promoção da Cidadania e Direitos Humanos de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis e Transgêneros (PNPCDH-LGBT).

O plano tem por objetivo orientar a construção de políticas públicas de inclusão social e de combate às desigualdades para a população LGBT, primando pela intersetorialidade e transversalidade na proposição e implementação dessas políticas (FERREIRA, 2011).

Em maio de 2011, o Supremo Tribunal Federal (STF) reconheceu a união homoafetiva como uma entidade familiar, ou seja, reconheceu o casamento entre indivíduos do mesmo sexo, gerando aprovação de algumas mudanças como a Resolução n. 175, de 14 de maio de 2013, aprovada durante a 169ª Sessão Plenária do Conselho Nacional de Justiça, que orientava que cartórios de todo o País não poderão recusar a celebração de casamentos civis de casais do mesmo sexo ou deixar de converter em casamento uniões estáveis homoafetivas (OLIVEIRA; SANTOS; SOBRINHO, 2019).

Ainda, para os autores em 16 de junho de 2017, é marcado pelo trabalho da Comissão de Constituição e Justiça do Senado aprovou o projeto de lei que alterou o Código Civil, reconhecendo a união estável e o casamento entre pessoas do mesmo sexo. O projeto foi encaminhado para o Plenário do Senado Federal, para que de fato vire lei.

No ano de 2018, o Supremo Tribunal Federal, concedeu provimento ao Recurso Extraordinário 670422, com repercussão geral reconhecida, para autorizar a alteração do registro civil de pessoa transgênero, diretamente pela via administrativa, independentemente da realização de procedimento cirúrgico de redesignação de sexo (MENIN et al., 2020).

A mesma Suprema Corte, em junho de 2019, estabeleceu que a discriminação por orientação sexual e identidade de gênero passe a ser considerada crime. Tal decisão é proveniente de ação direta de inconstitucionalidade por omissão, ajuizada pelo Partido Popular Socialista. Dessa forma, o ministro Celso de Mello, com seu voto, reconheceu a omissão do Poder Legislativo em resolver sobre a proteção penal da população LGBTQIA+. Assim, em seu voto, o ministro afirma que deve haver enquadramento da homofobia e da transfobia nos tipos penais definidos em legislação existente - tal como a Lei Federal 7.716/89 que dispõe sobre os crimes de racismo - até que o Congresso Nacional elabore norma específica para o caso.

O reconhecimento ocorreu de dez, dos onze ministros com seus votos. Ainda no que tange à Suprema Corte, em maio do ano de 2020, por maioria dos votos, foi considerada inconstitucional a proibição de doação de sangue por homens homossexuais. Tal restrição de

doação encontrava-se prevista nos dispositivos de normas do Ministério da Saúde e da Agência Nacional de Vigilância Sanitária -ANVISA (MENIN et al., 2020).

As Paradas Gays, vieram como um ato de visibilidade, tornando-se sinônimo das expressões dos homossexuais. O objetivo delas foi de dar visibilidade a comunidade LGBTQIA+, fomentando a criação de políticas públicas para homossexuais, tendo como principal estratégia ocupar os espaços públicos para proporcionar uma troca efetiva entre todas as categorias sociais, elevando assim a autoestima dos homossexuais, sensibilizando a sociedade para o convívio com as diferenças. (OLIVEIRA; SANTOS; SOBRINHO, 2019).

O termo homoafetividade, no Brasil, foi utilizado pela primeira vez em meados de 2000, na doutrina de Maria Berenice Dias, buscando a inserção de seus vínculos afetivos no âmbito do Direito das Famílias, nomeando de uniões homoafetivas. A razão de cunhar o neologismo foi retirar o peso do preconceito que sempre marcou a natureza sexual do relacionamento, sem atentar à sua origem afetiva, que em nada se diferencia das demais entidades familiares. O termo visa combater o preconceito social segundo o qual, casais formados por pessoas do mesmo gênero seriam pautados sempre e necessariamente por sentimento de mera luxúria sexual, mas por um vínculo de afeto voltado a uma comunhão plena de vida. Com o termo, visou-se destacar que o vínculo que une casais do mesmo gênero é pautado no mesmo afeto (conjugal) que une pessoas de gêneros opostos.

Trata-se de termo criado no contexto do Direito das Famílias, analisando as uniões públicas, contínuas e duradouras, em comunhão plena de vida no intuito de constituir família. Não limita direitos humanos a afeto nem significa que homossexuais só poderiam exercer sua sexualidade em relações afetivas, ao contrário do que alguns usualmente afirmam, em interpretação flagrantemente equivocada do termo (ECCHIATTI, 2019; DIAS, 2017).

Segundo Junqueira (2007) a homofobia faz referência a conjuntos de emoções negativas (tais como aversão, desprezo, ódio, desconfiança, desconforto ou medo) em relação a pessoas homossexuais ou assim identificadas. Sob outros aspectos, tais como o jurídico e o institucional, a homofobia é considerada como fator de restrição de direitos de cidadania, como impeditivo à educação, à saúde, ao trabalho, à segurança e aos direitos humanos.

No Brasil, os homossexuais são vítimas de violência moral, física e de discriminação cometida pela sociedade. Conforme os relatórios anuais do Grupo Gay da Bahia, as mortes de pessoas LGBTQIA+ no Brasil teve um crescimento progressivo de 2013 a 2017, sendo que tais índices se encontram concentrados nas regiões Norte e Nordeste, este ocupando o primeiro lugar no ranking de LGBTQIcídios de 2013 a 2016, apenas ficando atrás do Norte e Centro-

Oeste no ano de 2017. Essa realidade brutal coopera para a fragmentação do senso comum historicamente forjado que vivemos, no Brasil, em um “pacifismo nacional”, logo, reconhecem-se as sistemáticas relações de violência impetradas na cultura brasileira. O Brasil foi considerado o país mais perigoso para homossexuais, de acordo com o jornal New York Times, onde até o ano de 2017, segundo a reportagem do jornal americano, cerca de 1,6 mil pessoas foram mortas por razões homofóbicas, comprovando que ocorrem diariamente manifestações e atos de violência e preconceito com relação a pessoas devido questões relacionadas ao gênero e sexualidade (TORRES; LEITE, 2017).

Em 2020 no Brasil, um número de 237 LGBTQIA+, entre lésbicas, gays, bissexuais, travestis e transexuais morreram vítimas de violência no Brasil, vítimas da homotransfobia foram 224 homicídios (94,5%) e 13 suicídios (5,5%). É o que mostra o relatório “Observatório de Mortes Violentas de LGBTQIA+”. A cada 36 horas um LGBTQIA+ brasileiro é vítima de homicídio ou suicídio, o que confirma o Brasil como campeão mundial de crimes contra as minorias sexuais, informação corroborada e ainda mais agravada pelos estudos do próprio Ministério dos Direitos Humanos, em relatório engavetado pelo atual Governo Federal, concluiu-se que em no país, entre 1963-2018, a cada 16 horas um LGBT foi assassinado (OBSERVATORIOMORTESVIOLENTASLGBTIBRASIL.ORG, 2021).

Ainda, segundo o observatório, mata-se mais homossexuais e transexuais no Brasil do que nos 13 países do Oriente e África onde persiste a pena de morte contra tal segmento. O Nordeste ocupa o primeiro lugar em número de morte com 113 casos, seguido do Sudeste com 66, Norte e Sul com 20 mortes cada e o Centro Oeste, 18 mortes, onde nos últimos anos, Nordeste e Norte se revezam nessa sangrenta precedência.

O risco de um LGBT+ ser assassinado no Nordeste é quase três vezes maior do que no Sul. Fortaleza, inexplicavelmente, foi a capital mais homotransfobia no ano de 2020 tendo 20 LGBTQIA+ mortos, o dobro de São Paulo (10), que é cinco vezes mais populosa (OBSERVATORIOMORTESVIOLENTASLGBTIBRASIL.ORG, 2021).

Tais estatísticas comprovam a necessidade de se discutir sobre os direitos dos homossexuais nas universidades, nas escolas, na sociedade, nas instituições de formação humana, pois a consciência e a compreensão, assim como o respeito pelo outro, a capacidade de viver a alteridade precisa ser desenvolvida e propagada. Os números são uma amostra assustadora do grau de discriminação nas sociedades contemporâneas, realidade que se dissemina praticamente por todos os setores do cotidiano, tais como mercado e trabalho, sistema educacional, ao sistema de saúde, participação dos benefícios da seguridade social, liberdade

de expressão e locomoção, acesso aos cargos públicos, civis ou militares, além da oferta pública de bens e serviços. Portanto, o direito a igualdade é um princípio jurídico, porém a discriminação por orientação sexual é uma das realidades mais fortemente resiste e desafia o mandamento desses princípios de igualdade, refletindo no mundo organizacional (ECCHIATTI,2019).

#### *2.4.3 Homossexualidade no Contexto Organizacional*

O trabalho possui um aspecto central na organização da vida do sujeito, pois é por meio dele que se obtém oportunidades de construir sua identidade, ter suporte social, encontrar um propósito no qual valha a pena se dedicar, despende tempo de modo relevante, encontrar desafios, adquirir status, obter renda, que envolve questões para além da subsistência material, pois mesmo se fosse obtido recurso para viver confortavelmente pelo resto da vida, muitos ainda continuariam trabalhando, ainda que sob aspectos e condições diferentes, por motivos como se sentir útil, evitar o vazio existencial e ter um objetivo ou causa considerada válida na vida (SOUSA; HONORATO, 2021).

Para a pesquisa, a motivação e satisfação das pessoas, tem relevância ao constituir-se em atividade exclusivamente humana, podendo ser uma fonte de felicidade, saúde e realização profissional. É um conjunto de ações com um significado próprio de transformação do homem e da natureza, dependendo de questões pessoais e sociais que implica em encontrar propósitos válidos que confirmam o sentido da existência humana nos planos de vida.

Existem determinados grupos sociais que têm o acesso dificultado ao mercado de trabalho e quando o conseguem, as experiências vivenciadas nesse contexto podem não ser das mais agradáveis, dentre esses grupos, é destacado as pessoas homossexuais (SOUSA; HONORATO, 2021).

De acordo com Croteau (1996) a figura do homossexual na esfera corporativa sofre preconceitos. Ele afirma que quando há evidências de que ser identificado como homossexual no mundo corporativo pode comprometer a ascensão profissional, em função de sua dificuldade de elaborar uma rede de contatos, já que, muitas vezes não participará de eventos sociais da empresa.

No mercado de trabalho, os homossexuais e bissexuais masculinos, quando comparados aos heterossexuais com a mesma experiência, educação, profissão, estado civil e região de residência, recebem um salário, em média, de 11% a 27%, inferior. A probabilidade de um homossexual sofrer alguma agressão física ou verbal no ambiente de trabalho e até mesmo ser demitido é duas vezes maior. Ademais, os homossexuais têm sido alvo de atitudes

discriminatórias no ambiente de trabalho, mesmo em empresas que possuem políticas de respeito à diversidade. O homossexual, quando comparado ao heterossexual com a mesma experiência, educação, profissão, estado civil e região de residência, tem mais chances de receber remuneração inferior (SARAIVA; IRIGARAY, 2009; PEREIRA et al., 2017).

De acordo com Pereira (2017) uma pesquisa específica sobre diferenças salariais baseadas em orientação sexual, identificado que em certa medida, devido a discriminação, homens *gays* ganhavam menos que homens heterossexuais, enquanto lésbicas ganham aproximadamente o mesmo, ou até mais que mulheres heterossexuais. Também apresentaram taxas de emprego mais baixas do que os heterossexuais, enquanto as lésbicas apareceram com taxas de emprego mais altas do que as mulheres heterossexuais.

Em ambientes de trabalho, os ganhos relativos dos homens *gays* são mais afetados negativamente pelas atitudes públicas em relação ao tratamento para com as pessoas lésbicas. Essa dificuldade dos homossexuais é revelada quando se nega a possibilidade de contratação a homossexuais declarados, ou no tratamento, quando os homossexuais recebem poucas recompensas ou oportunidades de crescimento no trabalho devido a sua orientação sexual.

Nas empresas os comportamentos preconceituosos e discriminatórios podem infligir danos pessoais e profissionais, tais como: a possível perda de emprego em virtude da orientação sexual; a menor probabilidade de obtenção de promoções e ascensão na carreira profissional.

As avaliações do desempenho são fortemente influenciadas quando o alvo da avaliação é um homossexual. Frente a esse panorama, os indivíduos homossexuais tendem a camuflar a sua orientação sexual, na tentativa de evitar discriminação e superar as dificuldades para a progressão da sua carreira profissional (PEREIRA et al., 2017).

Além disso, eles vivenciam várias experiências negativas tais como a discriminação no processo de seleção de profissionais se a empresa notar que ele é homossexual, ou ele declarar explicitamente sua orientação, podendo haver uma perda de emprego em virtude da orientação sexual ou a perda de uma promoção. Com esse cenário, os indivíduos homossexuais das mais variadas profissões, tendem a esconder a orientação social na tentativa de evitar a discriminação e o enfraquecimento da carreira profissional, ou outros acabam indo ao trabalho autônomo (SILVA; FERRAZ, 2020).

Souza e Honorato (2021) afirmam que homossexuais são uma das minorias mais passíveis de discriminação devido a percepção social de um desvio de conduta moral, que comprometeria seus desempenhos em diversos contextos, pois ao contrário dos negros,

mulheres, pessoas com deficiência e outras minorias, os homossexuais são discriminados e estigmatizados pelas suas características físicas e mentais.

Analisando o *gay* no ambiente de trabalho, alguns pontos são relevantes a serem observados: os direitos iguais aos dos heterossexuais e o fim da homofobia, vai além do que o direito ao plano de saúde para o parceiro e manuais de conduta. Engloba também relações assimétricas de poder nas organizações e as relações existentes em uma sociedade que tem como norma a heterossexualidade. Contudo, é necessário que, depois de discutir a questão da identidade *gay* no ambiente organizacional, se proceda a uma análise que objetiva que possa levar a melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho, aumentando, da mesma forma, sua performance na organização (SIQUEIRA; FERREIRA; ZAULLI-FELLOWS, 2005).

Irigaray (2008) afirma que a para sobrevivência em ambiente hostil se deve adotar inúmeras estratégias, que variam desde a explicação da orientação sexual em todas as dimensões sociais, família, trabalho, em apenas algumas (círculo de amigos mais próximos), até a sua ocultação em todos os espectros de sua vida em sociedade. O alcance de um local de trabalho com maior inclusão e maior estigmatização depende não apenas de políticas tradicionais de prevenção e combate à homofobia, mas também de um reordenamento das relações de poder.

O indivíduo homossexual se silencia diante do medo e da vergonha de sua orientação sexual, acreditando que ele não tem nenhum lugar ao sol, devendo se resguardar em espaços estritos e reservados. Dessa forma as organizações precisam criar uma cultura que puna casos de discriminação e de preconceito (SIQUEIRA; ANDRADE, 2001).

Para Irigaray (2008) classifica distintas estratégias de sobrevivência no mundo corporativo para cada grupo:

- a) os assumidos: adotam estratégia de enfrentamento e evitam conflitos;
- b) os parcialmente assumidos: buscam desfocar a atenção para sua orientação sexual na competência profissional para abafar possíveis comentários sobre sua orientação sexual;
- c) os não assumidos que adotam três estratégias: machão (fundamenta-se no imaginário rústico, que elimina qualquer suspeita) sedutor (que busca o sexo oposto), o homem invisível (aquele que faz de tudo para não ser notado no ambiente de trabalho).

É importante destacar que o rito da “saída do armário” é relevante no processo de construção de uma identidade homossexual, uma vez que reflete o desenvolvimento e a aceitação dessa identidade como parte do autoconceito do indivíduo, bem como a revelação de



um status social estigmatizado para amigos, família, outros homossexuais e a sociedade (ECCEL; PEREIRA, 2008).

De acordo com Assis e Silva (2017) termo *Coming Out* é abreviatura da frase *Coming Out of the Closet*, que traduzido para a língua portuguesa significa “sair do armário” corresponde ao processo de assumir a homossexualidade por parte de gays e lésbicas e que tornam pública sua preferência sexual no ambiente organizacional.

Eccel e Pereira (2008) afirmam que o rito é extremamente importante para a aquisição de uma identidade homossexual positiva, sendo que esse passo pode ser considerado um processo complexo de ressocialização para a autoaceitação.

O *coming out* é um processo por meio do qual o homossexual revela sua orientação sexual a outras pessoas, sejam familiares, amigos, colegas de trabalho, tornando-se visível, culturalmente inteligível e desafiando abertamente o discurso sexual hegemônico (NUNAN, 2003)

O processo de *coming out* ocorre não somente em uma única vez, pois o homossexual pode revelar-se como gay mais de uma vez em sua vida. O número de vezes é indeterminado, acontecendo em tempos diferentes, em lugares diferentes e para pessoas diferentes. Entretanto, esse fato é associado a uma onda de medo e insegurança, à medida que pessoas de seu próprio convívio podem não aceitar a condição sexual revelada. Mas mesmo com esse medo e insegurança, ainda optam por assumirem-se, por diversas razões que muitas vezes estão ligadas diretamente à integridade e honestidade pessoal, aos benefícios de se construir relacionamentos abertos e à necessidade de se educar os colegas sobre a diversidade sexual (ASSIS; SILVA 2017; HUMPHREY, 1999).

O processo torna suas escolhas visíveis e desafia explicitamente o discurso sexual heteronormativo, nas relações sociais e, principalmente, no ambiente de trabalho. Nessa perspectiva, é avaliado o grau de parentesco ou a ligação que essas pessoas têm com o indivíduo que está se assumindo.

No *coming out* para pais, irmãos e demais parentes, está relacionado com o medo de ser rejeitado pela própria família, sendo comum relatos de homossexuais sobre a quebra de relacionamentos com pais ou brigas com irmãos que não aceitam sua condição sexual, somente ao passar do tempo, é realizada essa aceitação por parte da família. Percebe-se que são diversas situações em que homossexuais poderão vivenciar a experiência de se assumir, como um processo dinâmico e contínuo a revelação da condição sexual, ocorrendo em diversas vezes no

decorrer da vida do indivíduo, ao passo que envolverá pessoas e situações distintas (ASSIS; SILVA 2017).

Os autores afirmam ainda que essa condição de assumir a homossexualidade poderia ser facilitada pelas empresas com política de inclusão do público LGBTQIA+, com abertura por exemplo, receber apoio e suporte no trabalho para que se sentem mais satisfeitos e respeitados.

De qualquer forma, a sua decisão tende a impactar em sua saúde psíquica e porque não dizer, física. Se por um lado, o sujeito decidir se revelar como sendo gay, ele pode absorver todos os impactos de tal revelação, como a discriminação, a homofobia, o desprezo de colegas, a perda da imagem com que seus colegas o percebiam. Por outro lado, o sujeito sofrerá sozinho o fato de não se sentir integral, ou seja, da necessidade de estar sempre ocultando algo das outras pessoas. Cabe a cada um, decidir o que é melhor para si mesmo, inclusive, no que se refere à vida organizacional (SIQUEIRA; FELLOWS, 2005).

Para Brito (2014), assumir uma identidade que foge ao contexto hegemônico da sexualidade, ou seja, assumir como LGBTQIA+, pode ser bastante difícil e traumático para o trabalhador. Essas pessoas correm risco de serem estigmatizadas tendo sua ascensão na organização dificultada ou até não conseguirem ingressar no mercado de trabalho formal. A situação ainda é mais difícil para os travestis e transexuais, pois são sempre associados à promiscuidade e à prostituição, seja pelas transformações físicas corporais tornarem visíveis a quebra de padrões da heteronormatividade da sociedade. Devido a pressões sofridas no âmbito jurídico-social, organizações adotam o discurso politicamente correto - discurso este que abraça a diversidade sexual - mas sem políticas pró diversidade que realmente sejam efetivas (IRIGARAY; FREITAS, 2013).

Vale ressaltar a existência de normativas que explicitam a proibição da discriminação ou preconceito de orientação sexual e/ou identidade de gênero é crime. No ambiente de trabalho, além de atender as normativas, a existência de uma cultura organizacional amigável em relação aos homossexuais é o fator mais relevante para a diminuição da discriminação.

A luta contra a discriminação, o preconceito e a violência dirigida contra homossexuais vem ganhando destaque, encabeçada principalmente por grupos de defesa dos direitos dos homossexuais reverberando nas organizações, entretanto, o que se percebe é que as diretrizes de igualdade e proteção aos homossexuais constituem mais a exceção do que a regra, mesmo diante das práticas que buscam agregar diversidade na força de trabalho das organizações e em seus programas de integração e inclusão (PEREIRA et al., 2017).

Vale ressaltar o papel da área de Recursos Humanos na implementação de ações inclusivas no ambiente de trabalho, tem a responsabilidade de facilitar o cuidado e atenção à pessoa que está sendo inserida no quadro funcional mediante a conscientização de toda equipe em relação a rede de funcionários.

São várias as ações que complementam as estratégias do RH em sempre manter a integração de gays no ambiente de trabalho, buscando alcançar melhores relações, o aumento da performance de membros e ainda reproduzir no ambiente externo, de uma empresa com uma imagem de responsabilidade social, tendo em vista seus empregados (SIQUEIRA; FELLOWS, 2005).

Desse modo, para além dos conceitos dos autores acima mencionados sobre as necessidades dos homossexuais, deve ser incorporada mudanças necessárias no mundo corporativo de forma mais justa e adequada para promover um ambiente inclusivo e de respeito às pessoas com orientação sexual e/ou identidade de gênero. Portanto, foi necessário considerar esse suporte, como possível a ampliação conceituais. A seguir será apresentado bases conceituais sobre inclusão.

### **3 INCLUSÃO**

Nesta seção foi abordado os aspectos centrais do tema inclusão em suas definições, aspectos e no contexto organizacional como estratégia indispensável para articulação dessas questões.

#### **3.1 Conceito de Inclusão e Outras Vertentes**

Embora o termo inclusão seja relativamente novo na literatura organizacional, a natureza da inclusão é refletida em várias outras áreas existentes. No campo científico da educação, o termo inclusão tornou-se um assunto debatido nas universidades durante o processo de formação dos sujeitos, expandindo as salas de aulas e o contexto educacional.

O tema começou a ser usado para quebrar barreiras ao reconhecer e incluir alunos com deficiências na escola, principalmente no que se diz respeito à permanência e a sua progressão, pois historicamente, a educação do indivíduo com deficiência nasceu de forma excludente, pois a sociedade simplesmente rejeitava, ignorava e discriminava esses indivíduos, não havendo a preocupação quanto à sua educação ou outra forma de inserção social (MORAES; MARANHE, 2009).

Foi então a partir da segunda metade do século XX que emergiu com maior ênfase no cenário mundial, a defesa do paradigma da inclusão como uma ação política, cultural, social e pedagógica, desencadeada em defesa dos direitos de todos os estudantes de estarem aprendendo

e participando juntos, sem nenhum tipo de discriminação. Essa concepção fundamentava-se na base filosófico-ideológica que defendia a garantia dos direitos humanos conjugando a igualdade e diferença como valores indissociáveis, devendo avançar na equidade formal (BARBOSA et al., 2018).

Em outros países desde a década de 1950, já existia o movimento de inclusão, surgindo no Brasil no final da década de 1980 sendo impulsionado em 1990. Surgiu para garantir que todas as crianças com deficiências frequentassem a sala de aula do ensino regular da escola comum, independentemente do tipo de deficiência.

A Declaração de Salamanca, documento datado no ano de 1994, na Espanha, Salamanca, foi uma resolução das Nações Unidas que tratou dos princípios, política e prática em educação especial, adotando em Assembleia Geral, procedimentos padrões das Nações Unidas para a Equalização de Oportunidades para Pessoas com Deficiência.

O documento foi um marco para a história da inclusão, pois veio reforçar que uma escola inclusiva é aquela que se preocupa em modificar atitudes discriminatórias, criar comunidades acolhedoras e desenvolver uma sociedade inclusiva, acabando com a segregação que estava relacionada ao isolamento da pessoa com deficiência, marcando assim a discriminação, que induz ao preconceito e impossibilita a inclusão (MORAES; MARANHE, 2009).

De acordo com a Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência, adotada pela ONU em 13 de dezembro de 2006, em reunião da Assembleia Geral para comemorar o Dia Internacional dos Direitos Humanos, no Art. Art. 2º Considera-se pessoa com deficiência aquela que tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, podem obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas.

Na esfera organizacional, a inclusão de pessoas com deficiência e seu acesso ao mundo do trabalho apresenta em uma história recente, sendo considerada o marco inicial do processo de inclusão na esfera organizacional.

De acordo com Santos (2018), foram duas fases que marcaram essa trajetória: a fase da segregação, onde as pessoas com deficiência eram postas em instituições educacionais filantrópicas que tinham parceria com empresas privadas e as pessoas com deficiência trabalhavam dentro dessas instituições ou em sua própria residência. A fase da integração, muitas vagas de trabalho eram postas à disposição das pessoas com deficiência, no qual trabalhavam nas empresas, públicas ou privadas, no entanto não havia nenhuma reestruturação ambiental ou cultural da empresa para receber esses funcionários, dificultando o engajamento

nos programas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, por falta de acessibilidade ou pela falta de uma integração social verdadeira com outros funcionários da empresa.

O marco inicial da inclusão das pessoas com deficiência foi na década de 80, quando foi declarado o ano internacional da pessoa deficiente pela Organização Mundial das Nações Unidas, reverberando posteriormente, na Constituição Brasileira de 1988, com temas relevantes como a acessibilidade, trabalho e educação relacionados às pessoas com deficiência. Após a Constituição de 1988, as pessoas com deficiência obtiveram várias conquistas relacionadas aos seus direitos e a sua inclusão no mercado de trabalho (SANTOS, 2018).

Ferdman (2009) afirma que inclusão é um processo e uma prática que envolve trabalhar a diversidade como recurso e que em organizações e sociedades inclusivas, as pessoas de todas as identidades devem ser respeitadas a partir da sua condicionalidade, contribuindo com suas características para o coletivo mais amplo como membros valiosos e plenos. Inclusão tornou-se cada vez mais uma estrutura focal para pensar e trabalhar com a diversidade, promovendo sistematicamente a igualdade social em várias dimensões da identidade, com mais igualdade necessária. Inclusão é um processo ativo no qual indivíduos, grupos, organizações e sociedades veem e abordam a diversidade como um recurso valioso. Em um sistema inclusivo, todas as pessoas em vários tipos de diferenças devem ser capacitadas como participantes e contribuintes completos, sem ter que renunciar à singularidade individual, identidades apreciadas ou qualidades vitais (FERDMAN, 2017).

A inclusão é complexa e multifacetada e que sistemas inclusivos são feitos por meio de uma combinação de comportamento e atitudes individuais, normas de grupo, abordagens de liderança e políticas e práticas organizacionais. A inclusão valoriza a coexistência de múltiplos valores, perspectivas, estilos e meios de atingir objetivos dentro do mesmo sistema social, ampliando as dimensões focais da diferença e abordando mais plenamente sua multipluralidade, permitindo que cada pessoa floresça e se desenvolva, proporcionando oportunidades para inclusão. Uma mesma assimilação pode ser interpretada como inclusiva, mesmo no contexto de iniciativas de diversidade, o enquadramento e o significado da inclusão também podem ser diferentes (FERDMAN, 2017).

Ferdman (2017) afirma que a inclusão implica em mudanças comportamentais nas relações intergrupais, mesmo quando padrões são considerados confortáveis. A inclusão incentiva mudanças nas interações e colaborações uns com os outros. Dessa forma, partindo dessa perspectiva, o indivíduo é incluído na medida em que a empresa tem na sua concepção

práticas e orientações inclusivas. O autor corrobora ao afirmar que, para que todos possam se sentir pertencentes ao ambiente de trabalho, devem ser aceitas as diferenças, mesmo que isso possa causar desconforto e exigir adaptações.

Pelled, Ledford e Mohrman (1999) definem inclusão como o grau em que um empregado é aceito e tratado como um participante pelos outros membros no sistema de trabalho com o objetivo de remoção de obstáculos para a participação e contribuição total dos empregados nas organizações e nos objetivos organizacionais desenhados para aumentar a participação de todos os empregados e alavancar efeitos de diversidade na organização. Existem três indicadores de inclusão, isto é, o grau de influência que os empregados têm sobre as decisões que os afetam no trabalho, o grau em que os empregados são mantidos informados sobre as estratégias de negócios e objetivos da organização e a probabilidade de que os empregados irão manter seus empregos.

O termo inclusão possui diferentes significados na literatura organizacional, principalmente no que tange a abordagem administrativa. Inclusão é caracterizado como um movimento no qual cada colaborador é permitido de participar de algo, consistindo em um estado de ser valorizado, ajudado e respeitado. O novo paradigma da inclusão social viabiliza a promoção da diversidade, promovendo as diferenças, valorizando a identidade dos colaboradores e suas peculiaridades, buscando conviver em estado mais plural, bem diferente do panorama da homogeneidade, a partir de modelos e únicos padrões (MALHEIROS et al., 2020).

Os colaboradores precisam ser incluídos no contexto social como também no empresarial, por meio de suas necessidades de pertencimento, no sentido de melhor executar suas tarefas, incluindo a postura do seu superior na promoção do seu bem-estar.

Malheiros (2020) afirma que a inclusão social está focada no grau de sentimento de pertencimento do colaborador como parte do processo organizacional, na elaboração de estratégias, nas tomadas de decisão, no acesso às informações, permitindo que o colaborador participe de determinados processos no seu local de trabalho, com adoção das normas de acessibilidade.

Desta forma, o local de trabalho inclusivo é aquele baseado em uma estrutura com valor pluralista que confia no respeito mútuo e em iguais contribuições com perspectivas culturais diferentes para valores e normas de uma organização (MOR BARAK, 2005).

Com isso, a inclusão nas organizações perante seus colaboradores tem a responsabilidade de construir e colaborar com uma sociedade heterogênea que promove o

desenvolvimento mútuo do respeito, onde as diferenças podem amadurecer e qualificar processos organizacionais, defendendo uma sociedade é uma organização com múltiplas possibilidades de inclusão.

Inclusão é quando o indivíduo se sente parte do processo crítico organizacional, apresentando a habilidade pessoal de contribuir total e efetivamente para uma organização. É a medida pela qual os indivíduos podem ter acesso às informações e aos recursos, em que estão envolvidos no grupo de trabalho, e têm a habilidade de exercer influências no processo de tomada de decisão (MOR BARACK, 2011).

Para que haja inclusão, o fator confiança é essencial para o compartilhem conhecimentos, experiências e pontos de vista que pressupõem uma base de confiança. Para desenvolver uma cultura de inclusão é necessário ter integridade, que significa apoiar fortemente a noção de comprometimento em reconhecer as similaridades e as diferenças de uns aos outros. Dessa forma, se constrói um ponto de vista intercultural e demonstra a importância de uma cultura diversa de inclusão (SORANZ, 2009).

De acordo com a autora, para haver inclusão é necessário que o clima esteja aberto a diferentes pontos de vista, tendo condição e a permissão mútua, o aumento da conscientização sobre o poder nas relações, a necessidade da criação de um ambiente discursivo inclusivo, assim como a de um diálogo aberto e participativo, além da integração de diferentes vozes nesse diálogo. Esta inclusão se refere ao indivíduo no sistema organizacional e nos processos formais, no acesso às informações e canais de decisão.

Davidson e Ferdman (2001) afirmam que a inclusão acontece em dois níveis, o individual e o organizacional: O nível individual trata da necessidade de fazer parte do ambiente social como um todo, e ser reconhecido pelo ambiente organizacional. Esses níveis são interativos. Deve ser desenvolvido num ambiente que apoie a inclusão e trabalhe o comportamento, sentimentos e pensamentos inclusivos por parte de toda equipe.

Assim, a inclusão representa a habilidade de uma pessoa para contribuir totalmente e efetivamente para uma organização. Na perspectiva individual, a inclusão é uma necessidade psicológica básica e humana para atender as necessidades dos indivíduos. A inclusão no local de trabalho é o acolhimento coletivo do indivíduo ou a percepção de pertencer ao grupo de trabalho e outros setores de modo valorizado.

Bulgarelli (2011) afirma que incluir supõe interagir, pois é necessária a disposição de todos e não de um. É na interação das relações que a diversidade ganha seu maior sentido e potencialização. Ser inclusivo é dispor-se ao novo, à transformação, como interação qualificada

pelas práticas inclusivas. Juntar ou juntar-se às pessoas pode ser apenas formar uma aglomeração estática, mas interações transformam as pessoas e os ambientes.

Se alguém deixa de existir, o que acontece é um extermínio e não inclusão. Se para estar incluído é necessário sumir com alguma característica essencial, não é compreendida como uma inclusão verdadeira. Ela deve considerar as pessoas para gerar interações verdadeiras e não as desconsiderar ou desprezá-las por algum aspecto ou característica. Incluir é agir para que o outro exista e não um movimento para tornar o outro semelhante a si ou o movimento negacionista para que só o outro exista. Incluir é um gesto que exige a disposição de todos os envolvidos para o encontro, o diálogo, a troca, o enriquecimento mútuo, algo que acontece no processo de considerar e acolher outras possibilidades de ser, de saber, de fazer, de exercer o poder (BULGARELLI, 2011).

Conforme demonstrado, existem muitas definições e conceitos sobre inclusão. É um assunto que tem sido ultimamente muito discutido, pois inicialmente trabalha os aspectos legais, notadamente para garantir os direitos das pessoas com deficiência ou outros grupos minoritários, assim como as mudanças no mercado de trabalho, fazendo desse tema um assunto importante para as organizações.

Ao compreender a inclusão é um dever da sociedade e dos ambientes empresariais, ambos à uma perspectiva cultural, desencadeando o potencial da força de trabalho, por meio da integração das potências latentes no contexto da diversidade. É uma cultura que é construída sobre bases claras e normativas e que eleve as diferenças bem como as similaridades dos indivíduos (FERDMAN, 2017).

Portanto, o pressuposto da inclusão perpassa por mudanças, com vista no respeito pelas pessoas e as perspectivas que elas trazem consigo, os interesses, as normativas, reconhecendo as contraposições ao regime heteronormativo e patriarcal.

### **3.2 Inclusão, Pertencimento: Organizações e Comportamento Inclusivos**

Ferdman (2009) define a experiência de inclusão como grau que os indivíduos se sentem seguros, acreditados, aceitos, respeitados, valorizados, satisfeitos, engajados e autênticos em seus ambientes de trabalho, tanto como indivíduos, quanto como membros de um grupo de identidade particular, pois quando os indivíduos se sentem incluídos, eles têm a percepção de que eles não somente são tratados com justiça, como também os outros em seus grupos de identidade social.



Ainda, de acordo com autor, os componentes da experiência psicológica de inclusão podem ser divididos em cinco grupos:

- a) engajamento no grupo de trabalho que implica a participação dos indivíduos em seus grupos de trabalho, ter sentimentos de pertencer e ter acesso às informações e recursos necessários para a execução de seu trabalho;
- b) sentimento de que podem influenciar as decisões de seu grupo de trabalho, de que serão ouvidos, de demonstrar suas opiniões e sentimentos, e de saber que serão levados em consideração;
- c) sentimento de ser valorizado dentro do grupo, sendo o sentido de um indivíduo se importar pelo outro dentro do seu grupo, ambos como indivíduos e como membros de vários grupos de identidade social;
- d) autenticidade como possibilidade de conversar honestamente com outros colegas de trabalho, tendo a liberdade de expressão como pessoa respeitada no ambiente de trabalho;
- e) reconhecimento como modo de interação e de comunicação, onde os membros dos grupos acreditam ter mais oportunidades de interagir de forma justa e construtiva uns com os outros, eliminando os preconceitos e sentimentos discriminatórios.

Davidson e Ferdman (2002) definem a experiência de inclusão num grupo de trabalho como a percepção dos indivíduos se sentem seguros, confiáveis, aceitos, respeitados, apoiados, valorizados, satisfeitos, engajados e autênticos em seus ambientes de trabalho, tanto como indivíduos, quanto como membros de um grupo de identidade particular.

É um trabalho forte de mudança cultural no qual diariamente é necessário desenvolver práticas e ferramentas que proporcionem essa elevação de conceitos sobre as diferenças individuais. Criar uma organização que favoreça a inclusão requer mudanças de comportamentos de cada um dos que compõem a organização, bem como o apoio às políticas e procedimentos no nível organizacional (D'AMARIO, 2009).

De acordo com os autores, o sentimento de ser incluído no ambiente organizacional perpassa pela percepção de que o funcionário gay recebe o tratamento com respeito e justiça, bem como, outros grupos identitários.

Bulgarelli (2011) afirma que ter experiência de inclusão em um ambiente empresarial é uma fonte de renovação, de vitalidade, antídoto contra a mesmice, pois o sujeito não é o mesmo quando se vivencia determinadas situações. Ninguém inclui o que é igual, o mesmo, mas o que é outro, o que é diferente de si, o que tem algo a acrescentar àquilo que se é, que se sabe, que

se pode ou que se faz. Incluir implica em diferenciar-se para que haja um encontro verdadeiro de perspectivas, interesses, experiências, necessidades e contribuições singulares.

O autor afirma ainda que a inclusão é o gesto que faz com que todos se sintam acolhidos em suas singularidades para contribuir com o todo na realização da missão do grupo e da instituição. A experiência de inclusão surge na interação e a fortalece, ampliando as possibilidades de cooperação entre as pessoas, de resolver conflitos e de chegar a um bom termo em relação aos desafios. As organizações inclusivas distribuem oportunidades com equidade, oferecem condições de desenvolvimento para todos, reconhecem as pessoas e têm apreço pela diversidade a ponto de considerá-la em suas escolhas, na tomada de decisões em relação a todos os seus públicos e atividades.

De acordo com Mor Barack (2005), o local de trabalho inclusivo é definido como aquele que valoriza e utiliza as diferenças individuais e coletivas entre suas equipes de trabalho, coopera e contribui para as comunidades vizinhas, alivia as necessidades de grupos em desvantagem em seu ambiente nacional mais amplo, colaboram com indivíduos, grupos e organizações através de limites nacionais e culturais.

Porém, a autora identifica algumas barreiras e obstáculos para a implementação de uma abordagem inclusiva nas organizações. Destaca que as principais barreiras, para se executar políticas inclusivas no local de trabalho estão relacionadas às atitudes e comportamentos de funcionários em cargos estratégicos e de decisão. A depender do nível de conscientização sobre a inclusão da diversidade em ambiente profissional, o preconceito e a discriminação visíveis ou invisíveis se acentuam na desconfiança daqueles que são diferentes.

De acordo com Soranz (2009) a experiência de inclusão dentro de um grupo laboral é a percepção dos indivíduos em relação à confiança, segurança, aceitação, respeito, apoio, valor, engajamento e autenticidade do seu ambiente de trabalho não apenas como indivíduo, mas como membro de um grupo. Os componentes da experiência de inclusão são as experiências psicológicas como o engajamento e o sentimento de pertencer, participação e influência nas decisões de seu grupo, se sentir valorizado e reconhecido como ser humano, autenticidade em poder pensar diferente aos outros colegas e comunicar-se e interagir com todo o grupo.

Para D'Amato (2009) que uma organização possa alavancar a diversidade acredita-se que ela deva começar estabelecendo uma visão clara, direta e objetiva que entenda o porquê de uma cultura de trabalho mais inclusiva e de uma força de trabalho mais diversa serem necessárias para a conquista desses objetivos.

Comportamento assim como processos e políticas podem dar acesso ao grau de inclusão do indivíduo. Agrupam-se como comportamento inclusivo algumas categorias: segurança para expressar ideias, visões e diferenças, reconhecer o outro como importante no processo, lidar com conflitos de diferenças, habilidade e vontade de aprender com o outro, falar e ser ouvido e representatividade no grupo. O comportamento inclusivo é um antecedente do sentimento de inclusão, sendo produzido tanto por membros de outros grupos de trabalho como também por si mesmo (SORANZ, 2009).

Comportamentos inclusivos são práticas que favorecem o diálogo e demonstram respeito pela diversidade e pelas diferenças individuais que criam um ambiente de segurança.

De acordo com Ferdman (2009) comportamento inclusivo pode ser descrito em seis perspectiva, a seguir:

a) criar um ambiente de segurança: estabelecer as fronteiras físicas e psicológicas, deixando claro quem faz parte do grupo, favorecendo o compartilhamento dos recursos, ideias e perspectivas, e tendo credibilidade para expressar suas visões, ideias e diferenças;

b) reconhecer os outros: o ato de cumprimentar e reconhecer outros indivíduos no trabalho tem sido descrito como um comportamento importante que resulta na experiência de inclusão. Não raro as pessoas em um grupo de trabalho, especialmente aquelas de menor status, podem não ser reconhecidas. O comportamento inclusivo pode ir desde um “olá” até uma indagação sobre o que ele fez durante o final de semana;

c) lidar com conflitos e diferenças: lidar com a diversidade por meio de participação em workshops sobre diversidade e sensibilização, assim como o exercitar comportamentos ou práticas que ajudam a lidar com conflitos e diferenças entre os membros do grupo podem também afetar a experiência de inclusão;

d) ser capaz e ter vontade de aprender: as expressões dos empregados sobre suas habilidades e vontade de aprender podem também estar associadas às experiências de inclusão. Quando os membros do grupo expressam comportamentos inclusivos, isso facilita a aprendizagem;

e) usar e dar voz: ter a oportunidade de falar, assim como de ouvir os outros falando reforça a experiência de inclusão. Comportamentos inclusivos relacionados à voz também podem a comunicação clara e o ouvir atento para fazer com que os outros se sintam ouvidos e compreendidos;

f) aumentar a representação de membros de grupos minoritários: a representação de pessoas diversas no grupo de trabalho, em todos os níveis da organização, é um aspecto dos

procedimentos e políticas organizacionais que se pode relacionar à experiência de inclusão. Essa representação pode fazer com que os outros do mesmo grupo se sintam incluídos, e, também, notem que os aspectos referentes às suas identidades sociais são aceitos e respeitados pela organização.

Baseado neste pilar, a presente pesquisa buscará compreender como pessoas homossexuais percebem essa inclusão e se articula, na perspectiva em uma empresa supermercadista. A seguir, apresenta-se a metodologia a ser utilizada no trabalho e a etapa da pesquisa.

### **3.3 Inclusão e os Paradoxos de Ferdman**

Ferdman (2017) afirma que a inclusão é um processo e uma prática que envolve trabalhar com a diversidade como um recurso, onde nas organizações e sociedades inclusivas, as pessoas de todas as identidades e estilos devem ser completamente elas mesmas e, também, contribuir para a grande coletividade, valorizando todos os seus membros. É necessária uma abordagem sobre inclusão a partir de três núcleos: expressão de si e identidade, normas e fronteiras, segurança e conforto.

A inclusão promove a construção de ambientes promotores de justiça, de interações colaborativas e criativas, bem como, de soluções inovadoras para os desafios que afetam uma comunidade ou toda uma sociedade. Diz respeito à criação de um ambiente no qual cada um tenha a oportunidade de participar plenamente na criação do sucesso da relação, da missão escolhida, do desafio enfrentado, e no quais todos são valorizados em suas diferentes habilidades, conhecimentos e atitudes.

Dessa forma, Ferdman (2017) apresenta uma abordagem sobre a inclusão a partir de três núcleos, sendo eles de expressão de si e identidade contrasta uma ênfase em pertencimento e absorção versus distinção e singularidade, o paradoxo de limites e normas contrasta uma ênfase em padrões estáveis e bem definidos versus padrões mutáveis e flexíveis é o paradoxo de segurança e conforto contrasta uma ênfase em conforto e “meu jeito” versus desconforto e abertura para mudanças, com suas definições a seguir:

- a) expressão de si e identidade: pertencimento e absorção versus distinção e singularidade é uma das tensões mais salientes inerentes à inclusão, que diz respeito à expressão de si e identidade; ela contrasta a visão de inclusão como constituindo aceitação plena por pertencer a absorção em uma unidade social maior, versus inclusão como a capacidade de manter a distinção e a singularidade dentro do todo sem perder benefícios ou direitos.

- b) normas e fronteiras: estável e bem definido versus mudando e aberto é a definição de espaço coletivo e identidade, particularmente no que diz respeito às fronteiras que marcam esse espaço, os laços que conectam os membros e as normas que orientam suas interações e comportamentos e que desempenha um papel importante na inclusão e dá origem a tensões distintas. Em qualquer grupo, organização ou sociedade, normalmente há maneiras explícitas ou implícitas - para decidir ou saber quem está dentro e quem está fora. Dessa forma, o indivíduo está incluído na extensão em que pode forçar os limites e estar envolvido na criação e adaptação das convenções e regras coletivas, de forma que elas se encaixem nas necessidades únicas suas e dos demais, em um sistema flexível e em constante mudança que tenham normas e fronteiras adequadas aos seus membros.
- c) segurança e conforto: administrar esse paradoxo da inclusão de segurança e conforto versus desconforto exige o exercício e engajamento de um diálogo e aprendizagem contínuos, onde o coletivo estejam dispostos a aprender novas maneiras de fazer as coisas e de se envolver, reconhecendo que o crescimento e a aprendizagem são uma parte essencial do ser humano. Essa é a chave para compreender e aceitar que o conforto sempre tem limites e que a auto expressão e a autodeterminação devem acontecer em um contexto coletivo de compreensão e colaboração mútuas, adaptando-se uns aos outros, devendo sempre equilibrar as necessidades e desejos individuais com os limites impostos por condições sociais e físicas. O processo de inclusão deve envolver e criar mais conforto para mais indivíduos tornando o acesso às oportunidades e o senso de participação completos, onde o pertencimento é facilitado por meio de uma ampla diversidade não ocorrida antes, para o benefício de todos, ou seja, praticar inclusão significa distribuir o desconforto de forma mais justa, pois há a necessidade de sair das áreas de conforto individuais e coletivas, gerando crescimento, aprendizado benefícios mútuos e coletivos.

Em sua essência, a inclusão envolve essas facetas aparentemente contraditórias que coexistem em uma tensão paradoxal. Adotar uma perspectiva paradoxal é muito útil e necessária, pois ao considerar e abordar os desafios e tensões da inclusão, evita-se ficar preso em um ou outro lado da tensão. Manter o paradoxo é geralmente muito mais produtivo do que polarizar, especialmente porque a natureza e a dinâmica da diversidade significam que, apesar

de sua aparente contradição, ambas as perspectivas devem ser abordadas para promover a inclusão (FERDMAN, 2017).

Um local de trabalho inclusivo é uma organização que não somente cria e utiliza a diversidade de sua própria força de trabalho, mas também atua na comunidade, participa de programas estaduais e federais para incluir grupos de populações, além de colaborar com fronteiras culturais e nacionais de interesse mútuo. Inclui também a base do valor e as aplicações práticas de inclusão adotada, não só dentro da organização, mas também nos sistemas maiores que constituem seu ambiente. Organizações inclusivas ampliam a capacidade de realizar boas escolhas individuais e coletivas, favorecendo o próprio desenvolvimento, o desenvolvimento da organização e o desenvolvimento da sociedade em que ela atua.

Para D' Amario et al. (2009) afirmam que na primeira vista, a inclusão pode ser simples e direta, trata-se de presença, participação, segurança, voz, autenticidade, equidade e igualdade para mais pessoas em vários grupos de identidade e está focada no grau em que o indivíduo se sente parte do processo crítico organizacional, ou seja, nos processos formais de tomada de decisão, acesso a informações, entre outros.

De acordo com Marques, Moreira e Lima (2018) é importante assinalar que trabalhar em torno da inclusão em organizações e sociedades diversas podem frequentemente ser experienciadas como uma polarização, apresentando muitos desafios e tensões, que podem ser efetivamente compreendidas a partir de uma lente paradoxal, levando a essa contradição. O processo de inclusão ocorre quando o indivíduo pode pertencer ao coletivo sem precisar se modificar, e é valorizado as diferenças e singularidades e participação de todos necessita ser total e igual, mas sem deixar de lado a liberdade para atuar de forma diferente; É necessário que cada indivíduo seja visto como um representante do todo (coletivo), mas sempre permitindo a promoção da autenticidade, inclusive da desarmonia; deve enfatizar as similaridades, mas sem deixar de encorajar as manifestações das diferenças.

Desta forma, um local de trabalho inclusivo pode ser segmentado em quatro diferentes níveis: O nível 1, que valoriza e utiliza as diferenças individuais e intergrupais da força do trabalho, o nível 2, que coopera e contribui com a comunidade ao redor, o nível 3 que alivia as necessidades de grupos em desvantagem em seu ambiente nacional mais amplo e o nível 4, que colabora com os indivíduos, grupos e organizações, além das fronteiras nacionais e culturais (MOR BARACK, 2005).

Neste sentido, a inclusão é um processo pedagógico de se repensar na qualidade do trabalho organizacional da empresa, além de gerar aprendizados importantes na interação que

acontece entre as pessoas em sua diversidade humana, por isso, a diversidade não pode ser obstáculo para a qualidade, mas uma ponte para o sucesso das pessoas.

Para análise do processo de inclusão dos indivíduos na organização, é considerado todo âmbito de socialização, tema a ser abordado na seção seguinte.

## **4 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Nesta seção, será tratado o tema da socialização organizacional, conceitos, enfoques no processo de socialização organizacional e apresentação do modelo teórico de Chao et al. (1994), o modelo teórico de Taormina (1997), o modelo de Borges et al. (2010), culminando com o modelo teórico utilizado nesta dissertação, que é uma adaptação dos modelos citados anteriormente.

### **4.1 Socialização Organizacional**

Antes de entrar na discussão sobre socialização organizacional, é importante resgatar a definição de socialização. Socialização é a dinâmica para promover aprendizagem do indivíduo durante sua trajetória de vida a fim de torná-lo integrante da sociedade em termos de regras, normas, condutas e códigos sociais. Esse processo de aprendizagem é denominado socialização (DURKHEIM, 1987).

A socialização dos indivíduos, conforme Berger e Luckmann (2013), ocorre em dois estágios distintos: a socialização primária e a socialização secundária. A socialização primária ocorre no interior da família, por meio dos vínculos emocionais de afetividade e respeito. Essa socialização é responsável pela interiorização das normas e valores transmitidos pelo primeiro grupo de contato dos indivíduos. A socialização secundária estabelece-se no grupo de amigos e demais grupos sociais com os quais os indivíduos interagem no decorrer de suas vidas, inclusive quando o indivíduo ingressa no mercado de trabalho e se mantém.

De acordo com Pacheco (2015), a socialização constitui-se em diferentes elementos combinados, com vistas a permitir que os indivíduos convivam, considerando os direitos e os deveres de cada um. Tais direitos e deveres regulamentam a forma como devemos agir e nos comportar em grupo. Os elementos cognitivos e emocionais aplicados para explicar a realidade originam o universo simbólico do indivíduo que, ao entrar em contato com outras esferas simbólicas, sofrerá alterações decorrentes da incorporação de novos significados.

Para Berger e Luckman (2013), os processos de socialização primária e secundária, conectam os indivíduos às estruturas da sociedade, sendo que ele aprende a se relacionar com sistemas amplos de significados e valores que se estendem além da situação imediata. A sociedade é uma realidade ao mesmo tempo objetiva e individual, então qualquer compreensão

relativa à sociedade deve abraçar os dois aspectos. Afirmam que estes aspectos ganham o reconhecimento se a sociedade for entendida como um processo dialético que abrangem três momentos: exteriorização, objetivação e interiorização e que estar em sociedade significa participar dessa lógica. Os autores ressaltam que somente depois de ter realizado a interiorização é que o indivíduo se torna membro da sociedade e que o processo pelo qual isto ocorre é a socialização.

A socialização está imbricada com a inclusão de profissionais homossexuais no ambiente de trabalho, por envolver indivíduos e grupos, contudo, é necessário estabelecer normas bem definidas de forma que o indivíduo se sinta incluído e confiante, quanto à adequação e relevância para as condições atuais, necessidades e prioridades.

O tema socialização organizacional insere-se no campo de estudo da psicologia do trabalho e das organizações, onde também se constitui em uma aplicação do assunto na Psicologia Social, onde os indivíduos são sujeitos do processo, no qual desenvolvem sua própria personalidade e/ou suas identidades e, ao mesmo tempo, apropriam-se dos costumes e valores sociais em interação com o contexto sócio histórico de inserção, por intermédio do convívio, em vários grupos sociais (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

Os autores Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014) afirmam que a socialização organizacional é particularista e refere-se à integração do indivíduo com a organização no exercício de um determinado cargo, onde é o processo pelo qual alguém realiza a transição de ser de fora da organização para ser um membro interno dela, tornando-se membro de uma organização na condição de trabalhador/empregado. Os primeiros estudos e publicações sobre socialização organizacional datam da década de 1960, com objetivo de explicar como as organizações socializam os seus iniciantes, implicando uma abordagem funcionalista. No fim da década de 1980, diversos pesquisadores argumentavam sobre a necessidade de assumir uma perspectiva interacionista, considerando o papel ativo do sujeito do processo. A partir dos anos de 1990, ocorreu uma explosão das pesquisas que focalizam os comportamentos proativos do sujeito, facilitando a própria socialização.

Para Borges e Albuquerque (2014) o enfoque desenvolvimentista mudou o foco de atenção das ações organizacionais para os processos cognitivos que os indivíduos da socialização organizacional vivenciam elencado em três estágios:

Estágio 1 - a socialização antecipatória, onde o aprendizado ocorre antes do novo entrar na organização e o indivíduo busca um conjunto de informações sobre a organização e seu possível trabalho, criando, também, diversas expectativas. Dois fenômenos ocorrem neste



estágio sendo o primeiro, realismo, que é o grau em que as expectativas dos indivíduos formam um quadro completo e preciso da vida organizacional. Indica o grau de sucesso e de entendimento a respeito das informações que foram transmitidas no processo de recrutamento e o segundo, a congruência, que é grau em que as competências e necessidades dos indivíduos são compatíveis com as exigências e recursos da organização. Quanto mais as expectativas forem realistas e congruentes, mais fácil será a transição de fora para dentro da organização.

Estágio 2 - esta etapa caracteriza-se pela percepção do indivíduo quanto ao que a organização realmente representa e como ele pode tornar-se um membro dela. Existem quatro eventos relevantes para o processo, são eles a iniciação ao trabalho por meio do aprendizado de novas tarefas, a Iniciação ao grupo por meio do estabelecimento de relações interpessoais, a definição mais evidente do papel do novato na organização e o quarto avaliação do progresso do novato na organização. É a congruência ou confronto da auto avaliação de desempenho do novato com a avaliação realizada pela organização.

Estágio 3 - Administração do papel, esta etapa que os novatos necessitam mediar os conflitos entre seu trabalho no grupo e seu trabalho em outros grupos para o qual são demandados. Dessa forma, dois tipos de conflitos precisam ser administrados, que são os conflitos entre a vida profissional e a vida familiar e conflitos entre o próprio grupo de trabalho e outros grupos de trabalho na organização.

Santos (2019) afirmam que os estudos sobre socialização organizacional foram motivados pela necessidade de profissionalização da gestão de pessoas nas organizações, pela mobilidade de trabalhadores entre empresas, filiais e postos de trabalho e pela necessidade de entender melhor aspectos facilitadores e entraves do processo de se inserir funcionários em novos contextos.

O termo socialização organizacional difere de socialização ocupacional e socialização profissional. A socialização profissional é referente à inclusão do indivíduo em categorias de profissões como professores, advogados, contadores, médicos e a socialização ocupacional sucede sobre as ocupações, como ser vendedor, motorista, garçom. Dessa forma a socialização organizacional é considerada como aquela destinada a promover a integração dos indivíduos aos cargos, para que sejam efetivados como membros organizacionais (BORGES; ALBUQUERQUE, 2014). Vários autores contribuíram para a construção do conceito de socialização organizacional e deixaram suas contribuições, conforme o Quadro 1.

**Quadro 1 - Contribuição de autores para a construção do conceito de socialização organizacional**

AUTOR	CONTRIBUIÇÃO
Mota (1979)	Socialização organizacional articula o enfoque das táticas organizacionais para proatividade dos indivíduos, partindo do pressuposto de que as abordagens que as antecedem são complementares, iluminando o processo a partir de ângulos distintos, além de considerar vários níveis de análise, seja individual, grupal, organizacional e societal e suas possíveis articulações, valorizando o contexto no qual o fenômeno acontece.
Louis (1980)	Socialização organizacional acontece também quando os novatos interpretam e aprendem durante o processo de socialização, por meio de interações com os colegas de trabalho.
Schein (1988)	Socialização organizacional é um processo pelo qual um novo membro aprende e se adapta ao sistema de valores, às normas e ao padrão de comportamento requerido pela organização, sociedade ou grupo no qual ele está entrando.
Van Maanen (2007)	Socialização organizacional é um processamento de pessoas no qual estas adquirem experiências para assumirem novos cargos, status, ou papéis nas organizações.
Shinyashiki (2002)	Socialização organizacional é a maneira como a organização recebe os funcionários e os integra a sua cultura, seu contexto e sistema, para que eles possam se comportar de maneira adequada às expectativas das organizações.
Zanelli e Silva (2008)	Socialização organizacional é o processo que estabelece quais mecanismos serão adotados para influenciar o comportamento dos recém-chegados à empresa, enfocando a adoção dos valores e propósitos organizacionais, com a finalidade de adaptar os novos profissionais à realidade social da corporação.
Borges (2014)	A socialização organizacional é um processo que tem continuidade por toda a vida laboral do indivíduo (Borges & Albuquerque, 2014). Trata-se de um processo pelo qual os novos funcionários aprendem sobre os valores, normas, expectativas e procedimentos estabelecidos, a fim de assumirem papéis específicos e tornarem-se membros aceitos pelo grupo ou pela organização.
Genari, Ibrahim e Ibrahim (2017)	A socialização organizacional, um aspecto que também assume sua importância para a organização e para o funcionário recém-admitido, pode iniciar ainda na fase de recrutamento e seleção de pessoas e perpassar processos de treinamento e demais processos da área de Gestão de Pessoas que venham a contribuir para a inserção e integração do novo funcionário em um contexto organizacional.
Berkelaar e Harrison (2019)	A socialização organizacional é o processo pelo qual as pessoas aprendem, se ajustam e mudam o conhecimento, as habilidades, as atitudes, as expectativas e os comportamentos necessários para uma função organizacional nova ou em mudança.
Nunes, Araújo e Marques (2020)	O processo de socialização organizacional é um fenômeno que pode estar diretamente ligado ao comprometimento do indivíduo com a organização, estabelecendo uma relação de antecedência a este último. Compreender como o indivíduo passa a sentir-se vinculado à organização de trabalho e como o processo de socialização organizacional colabora para esse comprometimento tem sido de fundamental relevância para aperfeiçoar as práticas organizacionais.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Santos (2018) afirma que a socialização organizacional exhibe alguns marcos ao longo do tempo onde vários autores contribuíram para o crescimento das discussões acerca da

socialização dentro das organizações, nos quais são citados Van Maanen e Schein que, a partir de 1979, começaram a compreender que eram necessárias ações voltadas às organizações para o entendimento do processo de socialização e, em 1980 começaram a pensar numa abordagem interacionista, onde não somente os novatos podem aprender assim como também os veteranos, existindo uma influência recíproca.

Para Araújo, Silva e Marques (2020), a maioria das pesquisas sobre socialização organizacional, se concentra nas táticas que as organizações usam para incentivar as pessoas a se assimilarem na organização durante o estágio inicial. Porém, é importante ressaltar que existem diferenças entre as concepções de socialização organizacional e de programas de orientação ao novo funcionário, onde esse último apenas prepara o espaço para que ocorra a socialização organizacional. A orientação de novos funcionários tem foco maior em informações sobre a organização e seu contexto, já o processo de socialização se direciona tanto a tarefas e desempenho, como também a questões culturais, não se tratando somente do momento inicial dos novos funcionários na organização, da redução de suas incertezas e da busca pela inserção assertiva desses ao trabalho, mas também da manutenção da cultura organizacional ou foco nas metas a serem alcançadas. Dessa forma, o processo de socialização é importante, tanto para as organizações quanto para o profissional envolvido, uma vez que prepara os indivíduos para adequarem-se à nova realidade empresarial, favorecendo o entendimento para a execução das tarefas, o maior comprometimento perante a organização, o acesso às informações da corporação, bem como a ampliação da confiança junto aos colegas de trabalho e gestores. Esta representa um fator relevante para a compreensão do comportamento organizacional, podendo estar nela a resposta para aspectos ligados à inserção e permanência das pessoas nas organizações (ARAÚJO; SILVA; MARQUES, 2020).

Apesar disto, principalmente no contexto brasileiro, estudos recentes abordando o tema permanecem raros, o que pode se dever à escassez de medidas robustas. No entanto, a socialização organizacional é um processo dinâmico de influência mútua, onde os indivíduos também podem influenciar e moldar a organização para se alinhar com seus desejos, por meio de táticas de personalização. Assim, a socialização organizacional descreve o processo pelo qual um indivíduo assume um papel novo ou mutante de maneiras que atendem às necessidades organizacionais e individuais (GENARI; IBRAHIM; IBRAHIM, 2017).

A partir das conceituações acima destacadas, aponta-se que o processo de socialização é relevante tanto para as organizações e para seus profissionais, visto que tem o objetivo de atenuar o nível de expectativas não atendidas no momento da inserção organizacional desse

novo indivíduo, favorecendo sua performance, a partir do momento em que os critérios de desempenho tornam-se mais claros e ainda; propicia a adequação do trabalhador na aprendizagem das normas, valores e práticas gerais da organização.

Na subseção, serão abordados os enfoques de processo de socialização organizacional com base em estudos aos longos dos anos sobre o tema.

#### **4.2 Enfoques do Processo de Socialização Organizacional**

Borges e Albuquerque (2014) observaram a evolução dos estudos sobre socialização organizacional sob quatro enfoques, sendo eles as táticas organizacionais, as ações da organização facilitam o processo de socialização dos indivíduos, onde pesquisas se preocuparam em identificar as táticas e a dimensão que as diferenciam, bem como a que objetivos de gestão cada tipo de tática pode servir; o desenvolvimentista que direciona a atenção para os processos cognitivos vivenciados pelos sujeitos da socialização, supondo uma sequência de fases universais de desenvolvimento do processo nas organizações; os conteúdos e informação que focaliza os processos cognitivos do indivíduo relacionados aos conteúdo do processo de socialização e ao papel da busca proativa de informações e as tendências integradoras que articula o enfoque das táticas organizacionais para proatividade dos indivíduos. Essas tendências integradoras partem do pressuposto de que as abordagens que as antecedem são complementares, iluminando o processo a partir de ângulos distintos, além de considerar vários níveis de análise, seja individual, grupal, organizacional e societal e suas possíveis articulações, valorizando o contexto no qual o fenômeno acontece.

Borges, Ros-García e Tamayo (2001) afirmam que as táticas organizacionais acontecem quando a atenção se direciona nas ações da organização que visam facilitar o processo de socialização das pessoas, buscando descobrir as dimensões segundo as quais essas táticas se diferenciam ou podem ser classificadas, bem como os objetivos que cada tipo de tática pode servir.

Um dos representantes da corrente táticas organizacionais, segundo Andrade et al. (2013), é o autor Van Maanen que, em 1989, apresentou sete estratégias empregadas pelas organizações que não são mutuamente excludentes e que, na prática, estão combinadas de diversas formas. São elas:

a) formais e informais:

Indica se o grupo que está sendo socializado é expelido dos demais enquanto passa pelo processo de socialização, ou se estão inseridos dentre os demais, aprendendo por tentativa e erro. O processo formal de socialização age na preparação do novato para ocupar um cargo

específico na organização, onde quanto mais formal for o processo, mais o papel de novato é segregado e especificado, e maior a tensão, o que influencia as atitudes e valores dos novatos. Em um ambiente informal, não existe forma de diferenciação e grande parte da aprendizagem do novato necessariamente ocorre no interior das redes sociais e das tarefas relacionadas que envolvem sua posição. Dessa forma, o processo formal de socialização é apenas a primeira etapa da socialização e a segunda etapa ocorre quando o novato é colocado em sua posição organizacional designada, devendo aprender informalmente as práticas reais em seu setor.

b) individuais e coletivas:

Estabelece se o processo de socialização é realizado em grupo ou de forma isolada com cada membro, considerando que a visão das pessoas socializadas individualmente tende a ser menos homogênea, e que os processos de socialização individual têm mais probabilidade de estarem associados com papéis complexos. Na socialização coletiva, os novatos são agrupados em conjunto para o início e processados por um conjunto de experiências idênticas, com resultados relativamente similares. Quando um grupo é introduzido em um programa de socialização, ele desenvolve quase sempre uma consciência coletiva, o que pode gerar certa incompatibilidade entre os objetivos organizacionais e os do grupo. As estratégias individuais também geram mudanças, mas, quando comparadas às coletivas, perdem em termos de homogeneidade de resultados. As mudanças são isoladas e dependem, em grande parte, da relação estabelecida entre o agente socializador e o novato.

c) as sequenciais e não sequenciais:

São caracterizadas por processos transitórios marcados por uma série de estratégias discretas e identificáveis, no qual o indivíduo passa a ocupar uma posição e exercer um papel na organização. Os processos não sequenciais são realizados em um estágio transitório e sem uma relação com outras etapas anteriormente realizadas, sendo necessário um programa sequencial de socialização no qual o processo de aprendizagem seja facilitado. Refere-se ao grau no qual a organização ou o cargo especifica uma dada sequência de passos discretos e identificáveis que conduzem ao objetivo do papel, ou se ocorre de forma esporádica; a socialização sequencial caracteriza-se por processos transitórios marcados por uma série de estratégias discretas e identificáveis, por meio do qual um indivíduo deve passar a ocupar uma posição e exercer um papel na organização. Os processos não sequenciais são realizados em um estágio transitório e sem uma relação com outras etapas anteriormente realizadas. Contudo, é necessário que exista um programa sequencial para que o processo de aprendizagem seja facilitado.

d) fixas e variáveis:

Que se relaciona ao conhecimento do tempo que o indivíduo levará para completar as etapas planejadas no processo de socialização; os processos fixos de socialização proporcionam a um novato um conhecimento preciso do tempo que necessitará para completar determinado estágio, ou seja, o tempo de transição é padronizado. Nas estratégias de socialização variáveis, os indivíduos desconhecem a dimensão tempo do período de transição.

e) competição ou por concurso:

Onde as estratégias de socialização por competição caracterizam-se pela separação dos novos integrantes em grupos ou diferentes programas de socialização, de acordo com as habilidades dos indivíduos. Por outro lado, as estratégias por concurso possibilitam certa participação e uma cooperação entre os indivíduos; as estratégias de socialização por competição caracterizam-se pela separação dos novos integrantes em grupos ou diferentes programas de socialização, de acordo com as habilidades e ambições dos indivíduos. Assim, cada um atua por conta própria e dificilmente procura apoio do grupo para as ações de sintonia, contra ou a favor da organização. Por outro lado, as estratégias por concurso possibilitam certa participação e uma cooperação entre os indivíduos.

f) série e isoladas:

Que aponta quanto os iniciantes devem ou não seguir os passos de seus antecessores na organização, salientando que os empregados experientes servem como modelo aos novatos; e quando os novatos não estão seguindo os passos de seus antecessores, ou quando não existem modelos disponíveis para informá-los sobre como agir diante do novo cargo, o processo de socialização é isolado; A estratégia de socialização em série é aquela que prepara os novos integrantes para assumir diversos papéis organizacionais similares, sendo uma garantia de que a organização não sofrerá qualquer mudança ao longo do tempo. Nas estratégias isoladas de socialização, o indivíduo é socializado com base em sua iniciativa e não por qualquer padrão a ser seguido. Essa estratégia apresenta um elevado risco, pois o novo integrante poderá ficar confuso e se perder durante o processo de socialização. Entretanto, poderá também estimular a criatividade e a iniciativa dos novos integrantes.

g) investidura e despojamento:

Esta estratégia diz respeito ao grau pelo qual um processo de socialização é implantado, seja para confirmar ou para arruinar a identidade de um novato que entra na organização. Essas estratégias objetivam confirmar o benefício, a viabilidade e a utilidade dos valores pessoais dos novatos. Ele é bem-vindo da forma como ele é. Já no processo de despojamento, procura-se

arruinar certos valores e crenças dos novatos. Eles são, geralmente, submetidos a uma série de “testes” rigorosos para obter acesso privilegiado na organização.

Ressalta que as estratégias de despojamento, no lugar das estratégias de benefícios, provavelmente produzem resultados similares entre os novatos. Cada uma das estratégias utilizadas é contínua, no qual um grupo representa as táticas institucionalizadas e outro grupo as táticas individualizadas e são usadas pelas organizações para controlar e dirigir o comportamento de seus membros (ANDRADE et al., 2013).

Santos (2018) afirma que o autor Van Maanen (1989) tem uma definição mais abrangente de socialização organizacional, conceituando que é um processo através por meio do qual uma pessoa obtém competências profissionais relevantes, adquire um nível funcional de compreensão organizacional, alcança interações sociais de suporte com colegas de trabalho, e, geralmente, aceita as formas estabelecidas pela organização em particular.

O terceiro enfoque é dos conteúdos e da informação, onde a socialização ocorre quando a atenção se volta aos processos cognitivos do indivíduo, relacionando-os aos conteúdos ao papel da busca proativa de informações, abandonando a suposição de estágios sequenciais (BORGES et al., 2010).

A corrente considera a proatividade dos indivíduos e que os iniciantes em uma organização são agentes ativos que devem buscar as pessoas e os locais de aprendizado apontados como relevantes para facilitar o próprio ajustamento, sendo capazes de influenciar as normas do grupo e os resultados de desempenho. É um conjunto de aspectos relacionados ao trabalho, os quais são considerados essenciais ao aprendizado de um indivíduo, para que esse possa se tornar um membro proficiente e se sentir confortável na organização, e que envolve o domínio de fatores como deveres e obrigações, responsabilidades, prioridades, modo de usar equipamentos e de lidar com questões de rotina. Os papéis de trabalho focam os limites da autoridade e da responsabilidade, as expectativas e os comportamentos adequados ao posto. (ANDRADE et al, 2013).

O autor afirma ainda que os processos de integração se referem à interação com os colegas, às normas e valores do grupo e à estrutura normativa do grupo de trabalho, e que os atributos organizacionais dizem respeito às políticas, ao poder, ao conjunto de valores do sistema organizacional, à missão e ao estilo de liderança. Dentre as tipologias, nessa corrente incluíram escalas para mensurar a aquisição de conteúdo. Andrade (2013) cita alguns autores, como Ostroff e Kozlowski (1992), Morrison (1995), Taormina (1997), Haueter, Macan e Winter (2003), e de Chao et al. (1994), sendo esse o mais conhecido desta corrente e tipologia,

pois este autor defende a existência de seis domínios de conteúdo da socialização organizacional, sendo eles o de proficiência de desempenho; pessoas, políticas; história; linguagem e objetivos e valores organizacionais.

O quarto enfoque é o de tendências integradoras, que integra as anteriores de forma complementá-las, uma vez que estudos mais aprofundados não indicam que elas sejam excludentes umas às outras.

Andrade (2013) afirma que é importante considerar diferentes variáveis para se ter uma compreensão mais ampla do fenômeno, que esta tendência parte do pressuposto de que as abordagens que as antecedem são complementares umas às outras, iluminando o processo considerando diferentes perspectivas e com forte característica explicativa.

Um dos estudos que o autor destaca foi dos pesquisadores Saks e Ashforth (1997), que indicaram o denominado Modelo do Processo Multinível de Socialização Organizacional, com objetivo de construir uma estrutura integrada, enxergando o fenômeno com o foco da informação e da aprendizagem, pautando-se nos estudos que demonstraram que a socialização é primordialmente um processo de aprendizagem. Este modelo parte da concepção de que uma diversidade de variáveis contextuais pode influenciar os fatores de socialização, que se dividem em três grupos: o grupo organizacional que são as táticas de socialização, programas de orientação, treinamento e tutorização; o grupais, que são táticas de socialização, suporte social e aprendizagem social e das individuais, que são táticas e comportamentos proativos dos iniciantes.

Dentro do enfoque de Conteúdos e da Informação, serão apresentados a seguir, os modelos teóricos dos autores de Chao et al. (1994), Taormina (1997), Borges et al. (2010) e Santos (2018), como base para a evolução desta pesquisa.

#### **4.3 Modelo teórico de Chao et al. (1994)**

Chao et al. (1994) afirmaram que a socialização organizacional se refere à aprendizagem de conteúdos e aos processos pelos quais um indivíduo se ajusta a um específico papel em uma organização. Foi sugerido por ele e outros participantes, a criação de um modelo para mensurar o grau de socialização em uma organização de colaboradores. Esses autores realizaram uma pesquisa nos Estados Unidos em uma universidade pública americana e agrupam diversos conteúdo do processo de socialização do ponto de vista de seus pesquisados em seis fatores (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014). Este modelo está ligado mais ao indivíduo, com enfoque dos conteúdos e da informação que, de acordo com Borges e



Albuquerque (2004), a atenção enfatiza os processos cognitivos do indivíduo, relacionando-os ao conteúdo do processo de socialização e ao papel da busca proativa de informações, abandonando a suposição de estágios sequenciais.

Os seis fatores abordados são:

- a. proficiência de desempenho: avalia em que medida os indivíduos dominam suas tarefas;
- b. pessoas: relaciona-se à existência de boas relações com outros membros da organização;
- c. políticas: abrange o quanto o indivíduo percebe as relações de poder e obtém sucesso com relação a informações dentro da organização;
- d. história: o quanto o indivíduo conhece a história, tradições e cultura da sua organização;
- e. linguagem: relaciona-se ao conhecimento do linguajar técnico e informal dentro da organização;
- f. objetivos e valores organizacionais: diz respeito a quanto o indivíduo conhece a organização, sabendo identificar papéis, objetivos, valores e o quanto interiorizou em relação a estes princípios.

No Brasil a corrente dos conteúdos e da informação é a mais predominante nos estudos sobre socialização organizacional, sendo a escala proposta por Chao et al. (1994) a que mais teve influência entre os pesquisadores brasileiros, como Borges, Ros e Tamayo (2001) que realizou pesquisa com trabalhadores brasilienses, da construção civil e de uma rede de supermercado; Oliveira. et al. (2008), que pesquisou na Universidade Federal do Rio Grande do Norte, em 2005, a percepção dos servidores, da instituição, acerca do processo de socialização organizacional, segundo os grupos ocupacionais docentes e técnicos administrativos; Carvalho (2009), em sua tese de doutorado, buscou analisar a relação entre a resiliência e a socialização organizacional dos novos servidores da UFRN e da Universidade Norueguesa de Ciência e Tecnologia (NTNU), confrontando os resultados obtidos numa perspectiva de análise transcultural e o autor Borges et al. (2010), que objetivou construir e validar, por meio da técnica de análise fatorial (técnica dos eixos principais com rotação oblíqua), o ISO de 54 itens, ao setor (ANDRADE et al., 2013).

#### **4.4 Modelo teórico de Taormina (1997)**

Taormina (1997) apresenta um modelo de socialização organizacional como um processo contínuo envolvendo quatro domínios, os quais, por sua vez, incluem quatro áreas de conteúdo que operam de forma contínua e interativa umas com as outras sendo ela de treinamento; entendimento; suporte proporcionado por colegas de trabalho; e perspectivas de futuro. O autor dedicou a construção de um modelo que retrata a socialização como um processo contínuo, conforme a seguir:

- a. formação recebida: refere-se à transferência de conhecimentos, treinamentos relacionados ao trabalho de um membro veterano a um funcionário novato;
- b. compreensão: com relação à organização, trata da percepção do empregado acerca do seu papel na organização, segundo seu funcionamento e objetivos;
- c. suporte de colegas de trabalho: trata das atitudes dos veteranos diante do processo de socialização do novato;
- d. perspectivas futuras: dentro da organização, a visão de futuro que o indivíduo possui dentro do novo contexto organizacional.

Taormina (1997) sugere uma definição mais abrangente de socialização organizacional. Ele diz que a socialização organizacional é o processo por meio do qual uma pessoa obtém competências profissionais relevantes, adquire um nível funcional de compreensão organizacional, alcança interações sociais de suporte com colegas de trabalho, e, geralmente, aceita as formas estabelecidas pela organização em particular (SANTOS, 2018).

#### **4.5 Modelo teórico de Borges et al. (2010)**

Borges (2010) citam um modelo de socialização que teve como primeiro modelo uma adaptação do questionário em inglês de autoria de Chao et al. (1994). Santos (2018) afirma que o primeiro modelo de Borges foi construído e aplicado a uma amostra composta por operários da construção civil e trabalhadores de redes de supermercados da cidade de Brasília, sendo considerado três fatores: qualificação/inclusão; competência e objetivos; e tradições organizacionais, onde os autores utilizaram somente três dimensões devido às condições de trabalho, à diferença da composição da amostra, principalmente relativo à escolarização, e às diferenças culturais entres os países.

Por tais razões, reconstruiu-se o Inventário de Socialização Organizacional (ISO) e desenvolveu-se uma pesquisa explorando suas qualidades psicométricas com docentes e

funcionários técnico-administrativos de uma instituição de ensino superior e com servidores de uma empresa pública, cujo aspectos estão detalhados no Quadro 2, foi aplicado a uma amostra de 903 participantes, sendo 623 servidores de uma instituição de ensino superior e 280 de uma empresa pública (SANTOS, 2018).

**Quadro 2 - Pesquisa em instituição superior abordando qualidades psicométricas**

Domínios	Descrição
Competência	Relaciona-se a percepção do funcionário quanto ao cumprimento de suas atribuições, domínio dessas atribuições e qualidade no cumprimento das tarefas.
Proatividade	Reporta-se a quanto o indivíduo percebe suas próprias ações, suas iniciativas e esforços para se integrar à organização.
Qualificação	Correspondem ao conhecimento, informações e experiência necessárias ao exercício do cargo que ocupa.
Domínio da linguagem	Percepção da compreensão de termos técnicos da sua profissão ou relativos à cultura organizacional.
Integração com as pessoas	Percepção do quanto o indivíduo se sente integrado em relação aos demais funcionários da organização, incluído nos grupos, aceito e apoiado.
Objetivos e valores da organização	Relaciona-se a quanto o indivíduo conhece a organização na qual está inserido, sabendo identificar papel, objetivos, metas e principais valores e o quanto ele incorporou os valores organizacionais e o quanto se identifica com a instituição.
Políticas	Refere-se a quanto o indivíduo percebe as relações de poder, os meios disponíveis de informações e a possibilidade de participar do processo decisório.
Condições materiais de trabalho	Tem a ver com quanto o indivíduo se sente apoiado pela organização por meio da oferta da infraestrutura adequada para o desempenho de suas atividades.
História da organização	Identificação da identidade organizacional a partir do conhecimento da história, tradições e cultura organizacionais.

Fonte: Santos (2018).

Neste sentido, a pesquisa realizada por meio do Inventário de Socialização Organizacional sobre as qualidades psicométricas em um ambiente institucional tem convergência de valores, normas e comportamento apropriado ou necessário para os funcionários. A definição de qualidades influencia na interação de seus membros, a partir das necessidades de seus membros. Ocorre na medida em que o ambiente institucional é estável, bem definido, bem estabelecido e compartilhado para que todos possam segui-las. Portanto, tem a ver com o profissional se sentir confortável no grupo ao qual pertence mesmo trazendo mudanças para uma construção coletiva.

#### **4.6 Modelo adaptado de Santos (2018)**

Santos (2018), com base nos modelos elaborados por Chao et al. (1994), Taormina (1997) e Borges et al. (2010), construiu um novo modelo para estudo aplicado a servidores de uma Instituição Federal Ensino Superior (IFES), agrupando o que considerou como importante para o processo de socialização dos indivíduos dentro das organizações, tendo como suporte quatro grandes domínios: engajamento à instituição, integração às pessoas, domínio profissional, e, perspectivas futuras. Essa adaptação almejou descrever um modelo que privilegia de forma abrangente as dimensões ocorrentes nos experimentos anteriores, sendo considerado como uma proposta para análise da Socialização Organizacional com o enfoque das tendências integradoras, abordando os domínios e suas definições:

- a) engajamento à instituição: relaciona-se a quanto o servidor percebe as relações de poder existentes na sua organização, o quanto ele se sente participando das decisões da instituição, o quanto ele tem acesso a informações e aos meios de consegui-las; o quanto ele conhece da história, valores, mitos da instituição, e, relaciona-se, também, às condições de trabalho, à infraestrutura que ele tem acesso dentro da organização;
- b) integração às pessoas: refere-se a quanto o servidor se percebe integrado aos demais funcionários da instituição, no sentido de ser aceito e apoiado nos grupos;
- c) domínio profissional: este domínio indica o quanto o servidor se percebe dominando as atividades inerentes ao seu cargo; a quanto os conhecimentos anteriores e experiência profissional são essenciais na realização das atividades inerentes ao seu cargo; a quanto o servidor compreende os termos técnicos de sua profissão e os termos utilizados para designar os setores da instituição;
- d) perspectivas futuras: procura descobrir o que motivou o servidor a prestar concurso para aquela instituição, o que ele esperava do seu futuro dentro da instituição, que fatores contribuem ou impedem a satisfação no trabalho, percepção de crescimento profissional, importância do trabalho e expectativas futuras.

O modelo se mostra adequado para pesquisa por evidenciar a integração no ambiente organizacional que permite um olhar mais aprofundado sobre o fenômeno diferenciado para tratar a inclusão de pessoas e grupos sociais historicamente marginalizados, como pessoas com deficiência, mulheres, incluindo a população LGBTQIA+.

Para elaboração do modelo proposto neste estudo, Santos (2018) agrupou o que considerou em destaque e como importante para o processo de socialização dos indivíduos

dentro das organizações, enfatizando que o estudo sobre a socialização é importante realizar o agrupamento de enfoques anteriores delineando-se, desse modo, o enfoque das tendências integradoras.

Tendo como suporte esses quatro grandes domínios de engajamento à instituição, integração às pessoas, domínio profissional, e, perspectivas futuras, a autora aplicou a pesquisa em uma IFES, tendo como universo de pesquisa 114 servidores com deficiência e que teve como objetivo analisar as percepções das pessoas com deficiência sobre o processo de socialização organizacional desta instituição federal de ensino superior. Deste universo delimitou a amostra de 15 servidores, selecionados por condição de deficiência e, por conveniência, de acordo com a disponibilidade e aceitação deles. Os resultados da pesquisa demonstrou que houve um crescimento no número de pessoas com deficiência dentro da instituição, que as pessoas que estão ingressando têm uma qualificação elevada e pretendem continuar se aperfeiçoando, mas também mostraram que existem muitas dificuldades ainda relacionadas à acessibilidade nas suas mais diferentes formas: arquitetônica, tecnológica, atitudinal, informacional, comunicacional, linguística etc., e quem no geral, percebeu-se que muitos avanços ocorreram, mas que as pessoas com deficiência enfrentaram e ainda encontram muitas dificuldades relativas principalmente às condições de trabalho nas IFES.

Santos (2018) afirma que ao falar sobre a socialização nos dias de hoje, ainda é reportado a autores de origem estrangeira que iniciaram os estudos sobre socialização há décadas, muitos dos quais ainda estão publicando ativamente e que ainda são referência sobre a temática.

Dessa forma, esta pesquisa utilizou a abordagem proposto por Santos (2018) com 25 homossexuais, para descobrir como estes percebem o processo de socialização organizacional nos domínios de engajamento à instituição, integração às pessoas, domínio profissional, adicionado aos aspectos sobre como estes percebem a sua inclusão e seus tensionamentos dos paradoxos da inclusão, expressão de si e identidade; normas e fronteiras; segurança e conforto, para responder ao objetivo geral e objetivos específicos. Assim, esse modelo também responde a justificativa da pesquisa, servindo de base para análise de um conjunto de percepções a partir dessa intervenção com referências teórico-metodológicas. Passando para a tipologia da pesquisa sendo apresentado a seguir.

## **5 METODOLOGIA**

Nesta seção será apresentado os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, por meio da apresentação da tipologia da pesquisa, unidade de análise e sujeito da pesquisa e o procedimento de coleta e análise dos dados, com o intuito de alcançar os objetivos propostos no estudo. Entrando no ambiente da pesquisa, é importante dizer que a pesquisa tem como arena analítica a pesquisa qualitativa.

Segundo, Minayo (2009) a pesquisa qualitativa trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes, esse conjunto de fenômenos humanos é entendida aqui como parte da realidade social vivenciada e partilhada com seus semelhantes.

Com base na pesquisa qualitativa busca-se compreender a realidade do ambiente empresarial, a partir de fatores sociais e culturais motivados pelas aspirações, valores e atitudes produzidos no contexto da pesquisa.

### **5.1 Tipologia da Pesquisa**

Para o desenvolvimento da dissertação, adotou-se a abordagem qualitativa, pois a pesquisa qualitativa é de particular relevância ao estudo das relações sociais devido à pluralização das esferas da vida. É essencial para esta pesquisa a escolha adequada de métodos e teorias convenientes, o reconhecimento e análise de diferentes perspectivas, as reflexões dos pesquisadores a respeito de suas pesquisas, e a variedade de abordagens e métodos (FLICK, 2009).

Collis e Hussey (2005) afirmam que as características desta abordagem são: produzir dados qualitativos; usar pequenas amostras; apresentar dados subjetivos de completo significado; confiabilidade baixa; validade alta e generalização de um cenário para outro, porém existe uma característica fundamental da abordagem que é buscar compreender o comportamento humano com base na subjetividade e ponto de vista dos participantes e não na do observador (MORGAN, 2005).

Quanto aos fins, podemos classificá-la como descritiva, tendo em vista que procura descrever e caracterizar fenômenos subjetivos de uma determinada população. Na pesquisa descritiva, são considerados como objetos de estudo “situação específica, um grupo ou um indivíduo” (RICHARDSON, 2008).

Para May (2004), a pesquisa descritiva tem como propósito de estudo descrever as características de grupos, estimar a proporção de elementos que tenham determinadas características ou comportamentos, dentro de uma população específica descobrir ou verificar a existência de relação entre variáveis.

Quanto aos meios, esta pesquisa é de campo, escolhendo como estratégia de pesquisa o estudo de caso, com a finalidade de compreender como de analisar as percepções de pessoas homossexuais sobre o processo de socialização organizacional em uma empresa supermercadista.

O estudo de caso se refere à escolha de determinado fenômeno que será estudado, podendo ser um programa, uma pessoa, instituição, uma empresa ou um determinado grupo de indivíduos que compartilham do mesmo ambiente ou das mesmas experiências. Dessa forma, o estudo de caso foi identificado como a estratégia mais adequada para atingir os objetivos desta pesquisa, também por propiciar um entendimento da dinâmica da vida organizacional (GODOY, 2010).

Godoy (2010) afirma ainda que o estudo de caso é uma possibilidade de pesquisa oposta aos métodos estatísticos, com característica de buscar por significados atribuídos pelos sujeitos às suas experiências e vivências pessoais. O estudo de caso, não se refere uma escolha metodológica, mas, essencialmente, à escolha de um determinado objeto a ser estudado.

Desta forma, percebeu-se que as características do estudo de caso se mostram adequadas aos objetivos a serem alcançados nesta pesquisa, optando-se por estudo de caso único, em uma única empresa, do ramo supermercadista. A pesquisa foi realizada com 25 pessoas homossexuais que trabalham na referida rede supermercadista.

Godoy (2010) afirma que o estudo de caso pode ser descritivo, interpretativo e avaliativo. Nesta pesquisa, o estudo de caso utilizado foi o interpretativo e descritivo.

- a) o descritivo é quando ele apresenta um relato detalhado de um fenômeno social;
- b) o interpretativo é o que, além de conter uma abastada descrição do fenômeno estudado, busca encontrar padrões nos dados e desenvolver categorias conceituais que possibilitem ilustrar, confirmar ou se opor a suposições teóricas;
- c) o avaliativo caracteriza-se pela preocupação em gerar dados e informações obtidas de forma cuidadosa, empírica e sistemática, com o objetivo de apreciar e julgar os resultados e a efetividade de um programa.

Neste trabalho, foi considerada a perspectiva da pessoa homossexual, tomando como referencial a abordagem de Ferdman (2017) a respeito dos paradoxos da inclusão, envolvendo as seguintes dimensões: (1) expressão de si e identidade, (2) normas e fronteiras e (3) segurança e conforto.

E o modelo de socialização organizacional, adaptado de Santos et al. (2018) composto por três domínios: (1) Engajamento à instituição; (2) Integração às pessoas e (3) domínio profissional, além desses aspectos, o trabalho investiga, na perspectiva dos sujeitos pesquisados, as questões mais relevantes para a Gestão da Diversidade no ambiente de trabalho.

## **5.2 Lócus da pesquisa: características, localização e sujeito da pesquisa**

Essa pesquisa foi realizada em uma empresa supermercadista varejista, sediada em Fortaleza, no estado do Ceará. Abordaremos como supermercado, para resguardar sua marca e preservar ainda mais o sigilo dos participantes da pesquisa. A escolha da empresa se deu pela sua relevância no setor em que atua e pelo fato de haver desenvolvido algumas ações voltadas para a inclusão e socialização de pessoas homossexuais no ambiente de trabalho. A pesquisa foi realizada na sede e lojas do supermercado. O quadro de colaboradores atualmente é de 3.000 empregados. A empresa atua há 30 anos no mercado, na área do varejo em Fortaleza e em duas cidades do interior do Ceará: Juazeiro do Norte e Iguatu, com 12 unidades espalhadas por estes municípios. A empresa é de cunho familiar, ainda comandada por seu patriarca e dois filhos.

## **5.3 Coleta de dados**

Para a coleta de dados, foi utilizada a entrevista, por meio de um roteiro semiestruturado de perguntas (APÊNDICE A) e, à medida em que houve necessidade, foram realizadas intervenções para obter esclarecimentos quanto à narrativa.

O roteiro da entrevista foi dividido em quatro etapas. A primeira se refere aos dados sociodemográficos obtidos dos entrevistados, a segunda foi baseada no roteiro criado por Ferdman (2017) a respeito dos paradoxos da inclusão que evidencia os núcleos expressão de si e identidade; normas e fronteiras; segurança e conforto; a terceira baseada no modelo teórico criado por Santos (2018) que agrupou três grandes domínios, sendo o engajamento à instituição, a integração às pessoas e o domínio profissional, onde a autora considerou importante estes domínios para o processo de socialização dos indivíduos dentro das organizações e a quarta se refere à gestão da diversidade e as sugestões para a estruturação de um programa dessa natureza no Supermercado.



A coleta dos entrevistados foi realizada através de indicação do departamento de gestão de talentos, onde foi feito o convite aos entrevistados e estes concordando com a sua participação. As entrevistas ocorreram por vídeo através da ferramenta google Meet e tiveram a média de trinta minutos cada.

A aplicação desta entrevista também considerou a subjetividade, a individualidade, a particularidade, a contradição e ambiguidade como estudo das narrativas emergidas no momento da aplicação das entrevistas. Correlacionado a espacialidade e os marcadores dos autores Ferdman (2017) e Santos (2018).

#### 5.4 Tratamento dos dados

Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo objetiva ao conhecimento de variáveis contidas nos dados dos relatos recebidos, por meio de dedução com base em indicadores constituídos. Esta análise busca classificar as mensagens em temas ou categorias que auxiliem na melhor compreensão do que está por trás dos discursos e consistem em descobrir os “núcleos de sentido” componentes na comunicação.

Nesta subseção, será apresentado o formato da coleta de dados. Após a coleta dos dados primários, foi utilizado o *software* Atlas.ti versão 22 para auxiliar na análise dos dados e sua categorização, percebendo tendências que orientem a análise dos resultados, onde os dados primários serão transcritos por meio da análise de conteúdos segundo critérios. (BARDIN, 2011).

Segundo a autora, o tema é geralmente dividido em unidades de registros, que servirá de base para codificação e categorização do texto da mensagem, o qual, por sua vez, poderá aplicar o método da contagem frequencial. A autora afirma que a análise de conteúdo busca qualificar para estudos as opiniões, crenças, tendências, dentre outras informações contidas nas respostas às entrevistas, sendo analisadas tendo o tema por base.

Assim, os dados encontrados foram classificados em categorias de análise, divididas em unidades de contexto por objetivos, conforme Quadro 3.

**Quadro 3 - Categorias e unidades de contexto**

CATEGORIA ANÁLISE	DE	UNIDADE DE CONTEXTO	OBJETIVOS
INCLUSÃO		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Expressão de si e identidade;</li> <li>● Normas e fronteiras;</li> <li>● Segurança e conforto.</li> </ul>	investigar o processo de inclusão vivenciado por homossexuais no ambiente de trabalho nas seguintes dimensões socioculturais:

		expressão de si e identidade, normas e fronteiras.
SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Engajamento à instituição;</li> <li>• Integração das pessoas;</li> <li>• Domínio profissional.</li> </ul>	analisar as percepções dos homossexuais sobre o processo de socialização organizacional na empresa, sob os seguintes aspectos: engajamento à instituição, integração às pessoas e domínio profissional.
GESTÃO DA DIVERSIDADE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento/Eventos</li> <li>• Comunicação</li> </ul>	propor um conjunto de orientações e observações, com vista a uma organização mais representativa, considerando os desafios de gestão de pessoas para inclusão da diversidade de homossexuais na organização que se apresenta ainda como disputa no mundo do trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O Quadro 3 apresenta as categorias de análise e suas unidades de contexto. As unidades de registro serão encontradas a partir dos objetivos deste estudo. A unidade de contexto é utilizada para compreender melhor a codificação e a significação da unidade de registro, que é contabilizada sua frequência para fins de análise para os objetivos do estudo. A codificação é o processo pelo qual os dados brutos são transformados sistematicamente e agregados em unidades, as quais permitem uma descrição exata das características pertinentes ao conteúdo (BARDIN, 2011).

A categorização acima descrita tem relevância para a pesquisa, por direcionar os eixos das análises, relacionado de unidade contexto e os objetivos específicos. O quadro descrito acima converge com os elementos que foram possíveis estabelecer uma interlocução com o supermercado e seus funcionários. Onde os achados da pesquisa colaboraram com a elaboração da dissertação. Na próxima seção são apresentados os achados da pesquisa.

## 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção será dedicada a análise da pesquisa, que também corresponde a cada um dos três objetivos específicos propostos. A escolha dos entrevistados passa tanto pela gestão, administrativo e o setor de operação, respectivamente, são os responsáveis pelo planejamento, organização e controle da empresa, sendo que a dinamicidade dos perfis possibilitou uma

percepção mais completa do todo. Os colaboradores entrevistados na pesquisa foram tratados, ao longo da análise, pelos códigos “E” de entrevistados, seguido da numeração em que aconteceu as entrevistas (E1 a E25). O Quadro 4 sistematiza as características demográficas que compõem o perfil dos colaboradores entrevistados.

**Quadro 4 - Perfil sociodemográfico dos participantes da pesquisa**

Entrevistado	Idade	Gênero	Cargo/Área	Formação	Tempo de empresa
E1	31	Masculino	Administrativo	Superior	01 ano 05 meses
E2	26	Masculino	Administrativo	Superior	01 ano 06 meses
E3	22	Feminino	Operação	Médio	04 anos
E4	31	Masculino	Operação	Médio	01 ano
E5	30	Masculino	Operação	Médio	12 anos
E6	25	Feminino	Operação	Médio	02 anos
E7	34	Masculino	Gestão	Superior	08 anos
E8	35	Feminino	Operação	Médio	02 anos
E9	26	Masculino	Operação	Médio	06 anos
E10	21	Masculino	Operação	Médio	01 ano
E11	46	Masculino	Operação	Médio	12 anos
E12	49	Feminino	Operação	Médio	10 anos
E13	23	Masculino	Operação	Superior	02 anos
E14	30	Feminino	Operação	Médio	02 anos
E15	42	Masculino	Operação	Médio	09 anos
E16	26	Masculino	Administrativo	Superior	01 ano 6 meses
E17	28	Masculino	Administrativo	Superior	07 anos
E18	27	Feminino	Administrativo	Superior	01 ano
E19	26	Fluido	Operação	Superior Incompleto	03 anos
E20	25	Masculino	Operação	Superior Incompleto	02 anos
E21	20	Masculino	Operação	Médio	01 ano
E22	27	Masculino	Operação	Médio	10 anos
E23	32	Feminino	Operação	Médio	09 anos
E24	25	Masculino	Operação	Superior Incompleto	02 anos
E25	41	Masculino	Administração	Superior	02 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Na apresentação dos dados, os funcionários foram identificados de acordo com as variáveis sociodemográficas, com idades de 20 anos a 49 anos, a partir dessa variação foi possível perceber que a empresa tem uma variável entre pessoa jovem e adulta. Dos dados expostos acima, observar-se que o dos 25 entrevistados, 24 se percebem como cisgênero, ou seja, o indivíduo que se identifica, em todos os aspectos de nascença e 01 se identifica com gênero fluido, pessoa em que ao mesmo tempo pode se identificar com o gênero feminino, também pode fluir para o masculino e até para o neutro.

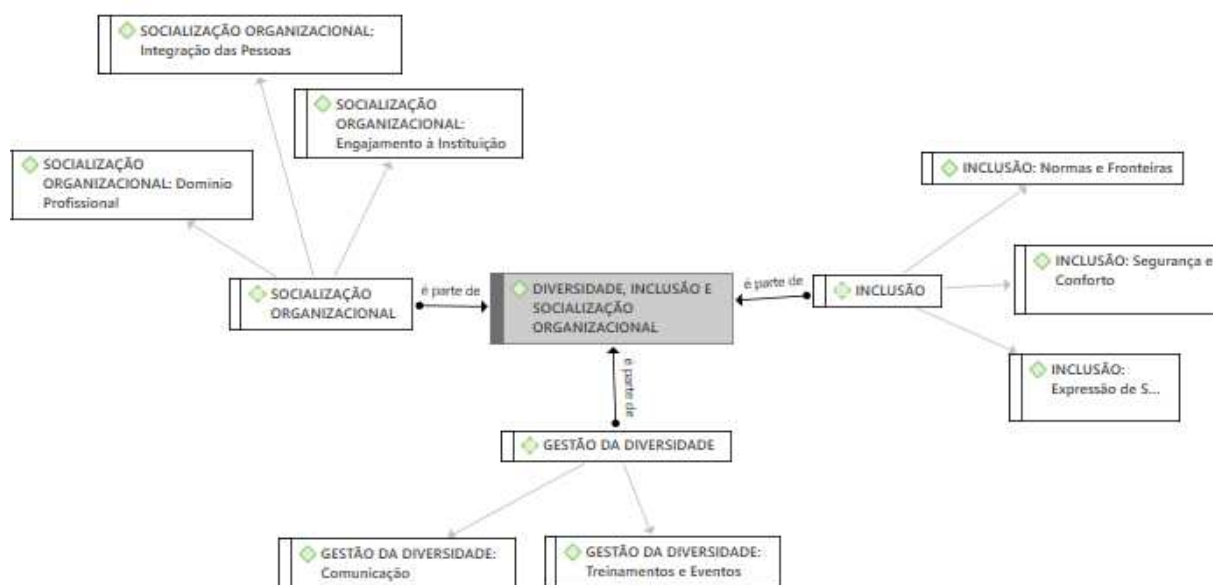
Um total de 08 colaboradores apresentam nível de formação superior completo, 3 incompletos e os demais 14 com nível médio. Dos entrevistados apenas 01 ocupa cargo de gestão, 18 em cargos operacionais entre caixas, frente de loja, auxiliares e os 06 exercem atividades de analistas. O colaborador com maior tempo de empresa trabalha há 12 anos e o mais novo na empresa está com 01 ano. Outro ponto da entrevista foi a pergunta sobre relacionamento estável, onde foi constatado que 13 dos 25 entrevistados possuem um relacionamento homoafetivo, além de 02 pessoas são pais, entre os 25 entrevistados.

Após a fase de coleta de dados iniciais, a fase de análise e a interpretação destes dados teve a finalidade de compreender as questões desta pesquisa, emergindo das percepções dos homossexuais sobre suas experiências/vivências de inclusão e socialização organizacional em uma rede supermercadista cearense.

As falas dos entrevistados foram analisadas em consonância com os objetivos específicos propostos pela presente pesquisa e em suas categorias de análises: inclusão e suas unidades de contexto expressão de si e identidade, normas e fronteiras e segurança e conforto; socialização organizacional e as unidades de contexto engajamento à instituição, integração das pessoas e domínio profissional; e a gestão da diversidade nas unidades de contexto treinamento/eventos e comunicação.

As unidades de contexto e de registros traçados, foram explanadas com o auxílio da ferramenta *network view*, do *software* Atlas ti 22, conforme demonstrado na Figura 01.

**Figura 1 - Rede de Relacionamento entre as categorias de análises e unidades de contexto**



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

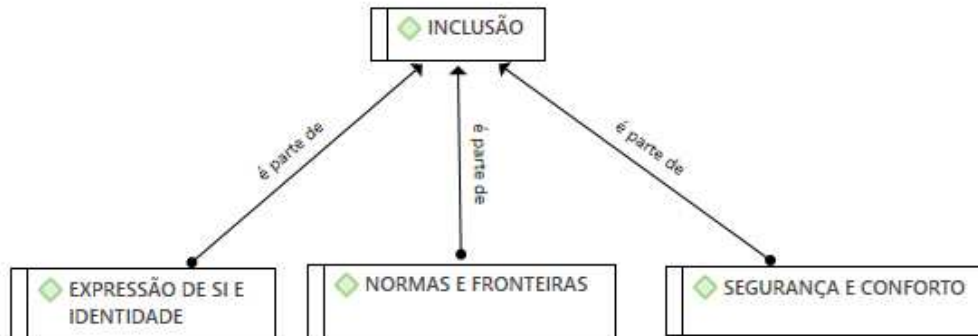
A integração entre as categorias de análises e unidades de contexto na pesquisa estão relacionadas às estruturas, aos processos e aos resultados, a partir da interpretação dos dados que se relacionam com as ações e visão da empresa em questão - *locus* da pesquisa. A triangulação das relações hierárquicas e técnicas, entre gestão, cargos operacionais entre caixas, frente de loja, auxiliares e os que exercem atividades de analistas.

Neste sentido, com a aplicação das entrevistas foi possível elucidar os diferentes significados acionados pelos funcionários sobre diversidade, inclusão e socialização organizacional.

## 6.1 Inclusão

A seguir são apresentadas as unidades de contexto referentes ao núcleo inclusão, sendo elaborado uma análise baseada nas transcrições das entrevistas, com objetivo de satisfazer o primeiro objetivo deste estudo: investigar como o processo de inclusão é vivenciado pelos homossexuais no ambiente de trabalho nas seguintes unidades de contexto: expressão de si e identidade, normas e fronteiras e segurança e conforto (Figura 2).

**Figura 2 - Inclusão**



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

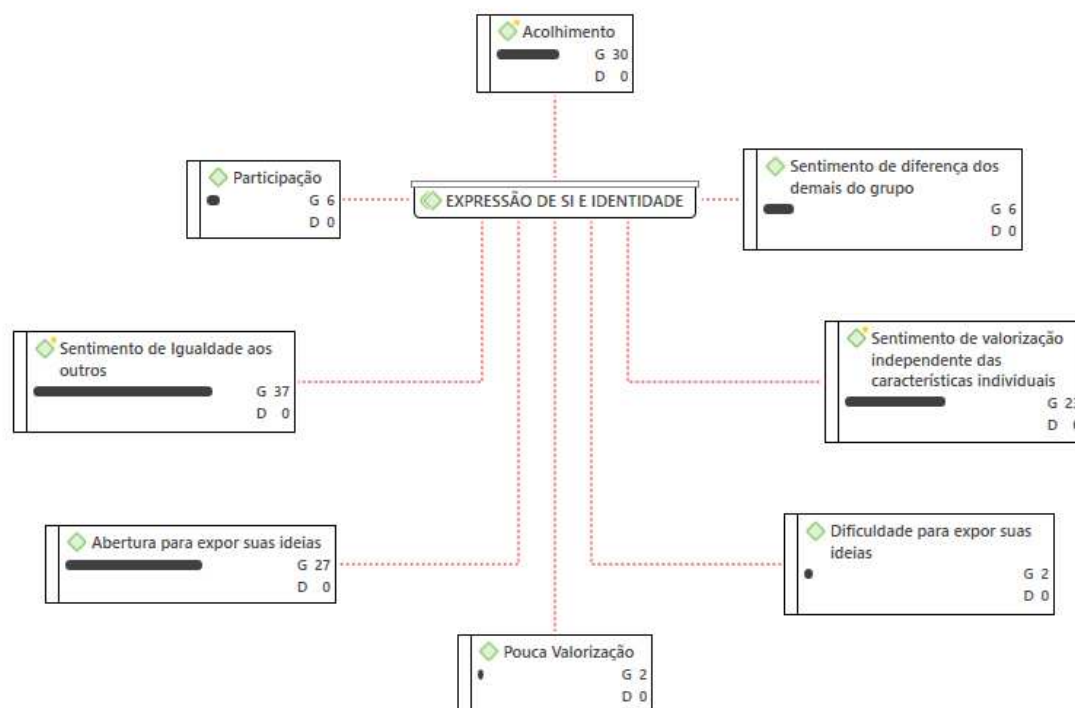
Adiante será apresentado as percepções acerca das unidades de contexto expressão de si e identidade que demonstra a aceitação plena por pertencer a absorção em uma unidade social maior, com a capacidade de manter a distinção e a singularidade dentro do todo sem perder benefícios ou direitos.

Do ponto de vista metodológico, as entrevistas foram a base de análise e interpretação dos dados sobre a interpretação de inclusão e suas três vertentes aqui mencionadas como triangulação de significados imposto à análise do pesquisador. Pode-se conhecer as percepções, interesses e valores, e, principalmente, o posicionamento da empresa em relação ao processo de inclusão da diversidade. Pretende-se, portanto, que nesta pesquisa seja possível conhecer através dos achados, as melhorias que podem colaborar com o ambiente empresarial enquanto *locus* da pesquisa, sobretudo, com campo acadêmico.

### *6.1.1 Expressão de Si e Identidade*

A primeira unidade de contexto da categoria inclusão se refere a: expressão de si e identidade. A partir da Figura 3 podem ser observadas as unidades de registro associadas a esta unidade de contexto.

**Figura 3 - Expressão de Si e Identidade**



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Na unidade de contexto Expressão de Si e Identidade, a inclusão foi estruturada por duas variáveis, sendo G (similaridade) e D (diferenciação). De acordo com o quadro, a similaridade entre os entrevistados é maior entre os entrevistados. Diz respeito à liberdade para ser quem deseja ser, sem precisar se modificar para pertencer ao coletivo, sendo incluído sem perder a sua singularidade. A análise tem como alvo dois aspectos, diferenciação ou similaridade aos outros membros do grupo, se possui a liberdade para expor suas ideias, se possui o sentimento de valorização independente das suas características pessoais, promovendo dessa forma a inclusão.

Na análise, a unidade de registro com mais menções foi a sentimento de igualdade aos outros (37 citações). Entre as narrações, podem ser citadas as seguintes falas:

[...] Não sou diferente, sou similar a todos. Não me julgo assim diferente de, ou por conta da minha orientação sexual, não é confortável ficar falando disso para a equipe, afinal sou líder deles, mas mantenho a cordialidade, onde a diferente é só a questão da postura mesmo, sendo a relação com os outros é tranquila. (E07).

[...] Nesse caso de condição sexual não, eu acho que eu sou tratado igualmente, que nem as outras pessoas. (E16).

[...] Sou similar, eu sou similar à minha equipe... Eu me vejo uma pessoa muito inteligente, uma pessoa muito extrovertida, onde sempre tô disposto a ajudar as pessoas e mostrar pra elas que não sou diferente, sou similar a elas e posso ser capaz de fazer o que elas fazem, ou até melhor. (E08).

Isso corrobora com o pensamento de Ferdman (2010), onde afirma que a inclusão ocorre quando um membro se identifica com o todo e com todos os outros membros, como um membro igual e pleno, apesar das diferenças dos demais.

Outra unidade de registro com mais menções foi o acolhimento (30 citações), seguido pelo registro abertura para expor suas ideias (27), observado nas seguintes falas:

[...] muito pelo contrário, muito bem acolhida, eu entrei no Supermercado já dizendo a minha orientação sexual (E09).

[...] Um exemplo disso é que o meu encarregado, meu antigo encarregado, na verdade, perguntou o que eu era e tal, se eu me sentia confortável, e disse que isso não mudaria o fato de eu ser muito bem-vindo na equipe e acolhido por todos. Me sinto muito feliz (E15).

[...] Muito, a gente tem muita oportunidade, não só eu, qualquer funcionário, nós temos muita oportunidade de se expressar, de falar, de dar opiniões, é, assim, é um livro aberto. Nós temos muita oportunidade mesmo (E17).

[...] Não encontro, assim, nenhuma barreira do que eu tenho vontade de falar. Eu sou muito firme no que eu falo lá, e no que eu tenho vontade, no que eu tô sentindo. Se tem algo que está me incomodando eu sempre procuro os superiores, vou questionar, perguntar, vou falar, o ambiente favorece isso (E25).

A unidade de registro mencionada com 23 citações foi sentimento de valorização independente das características individuais. Foram realizadas essas menções, destacando-se as seguintes falas: “Me sinto muito valorizada, não é à toa que eu comecei na empresa como *part time*, e, eu vou dizer assim, não pela minha opção sexual, lógico, mas pelo meu desempenho, por tudo, mas a empresa me dá grandes oportunidades de crescimento (E6). [...] Aqui no Supermercado eu esqueço, às vezes, até que tenho uma opção sexual diferente, pois me sinto muito bem lá, respeitada e valorizada pelas minhas qualidades, independente da minha opção sexual (E12). “Sou valorizada pelas minhas qualidades, onde minha maior característica é servir” (E13). “O ambiente proporciona essa valorização e o respeito pelas pessoas (E24). E20 exemplifica esse sentimento de valorização independente da sua orientação sexual:

[...] Ó, eu me sinto valorizado pelo que eu faço. Não que eu me sinta desvalorizado ou valorizado pelo fato de ser gay, e sim por ser um bom profissional. De chegar no horário, de ter um bom atendimento, de fazer um bom trabalho, de ter comprometimento. Mas nada relacionado a orientação sexual (E20).

Percebe-se que onde o ambiente promove esse acolhimento existe a possibilidade de ser quem é. Observa-se que ter um ambiente acolhedor está associado ao sentimento de igualdade



aos outros, onde, conforme Ferdman (2017), a inclusão é constituída como a capacidade de aceitação, acolhimento em sua unidade maior, ou seja, o grupo. É a possibilidade de ser autêntico, de ter a possibilidade de se expressar sem perder benefícios ou direitos.

A experiência de inclusão em um grupo de trabalho, é a percepção dos indivíduos do grau em que eles se sentem seguros, acreditados, valorizados, satisfeitos, respeitados no seu ambiente laboral (MARQUES; MOREIRA; LIMA, 2018). Esse sentimento pode ser observado nas seguintes falas:

[...] Sim, sim, sim...quando eu estava na loja oito já me sentia valorizada desde do dia que eu fiz a entrevista, eu gosto demais de trabalhar no Supermercado, gosto demais, eu já tive vários trabalhos, mas a única empresa em que eu me senti valorizada como profissional foi lá (E21).

[...] Aqui no Supermercado as vezes esqueço da minha opção sexual, porque me sinto muito bem, me respeitam e me valorizam demais (E18).

[...]me sinto mais valorizado porque, no sentido, que eu recebo um olhar positivo da empresa em relação a mim, tanto que a minha trajetória lá, né, eu tive alguns saltos e tals, pelo olhar positivo que eles têm em relação a mim, ao meu trabalho, ao meu desempenho (E19).

Em contrapartida, tiveram 06 citações de sobre o sentimento de diferença dos demais do grupo, mostrando que 04 entrevistados não se sentem iguais e nem valorizados, atribuindo isso à sua condição sexual, como destacado no seguinte trecho: “Eu não me sinto valorizada pelo fato de ser uma *gay* feminina, hoje eu me julgo um pouco diferente no meu grupo de trabalho (E19).

Foi muito interessante entre as citações observar a partir das entrevistas, o inverso da aceitação, por ser uma *gay* feminina no ambiente majoritariamente masculina, dificultando a percepção do coletivo sobre a valorização de uma *gay* feminina. Esta fala aponta a necessidade do qual demonstramos como objetivo específico, de orientações com vista a uma organização mais representativa, considerando os desafios para efetivação da inclusão da diversidade de homossexuais de forma efetiva. Foi compreensivo perceber o quanto o *gay* masculino se sente mais à vontade, do que a *gay* feminina. Nesta contradição, a inclusão cumpre um papel fundamental para superação de barreiras e processos discriminatórios quando se trata da população LGBTQIA+.

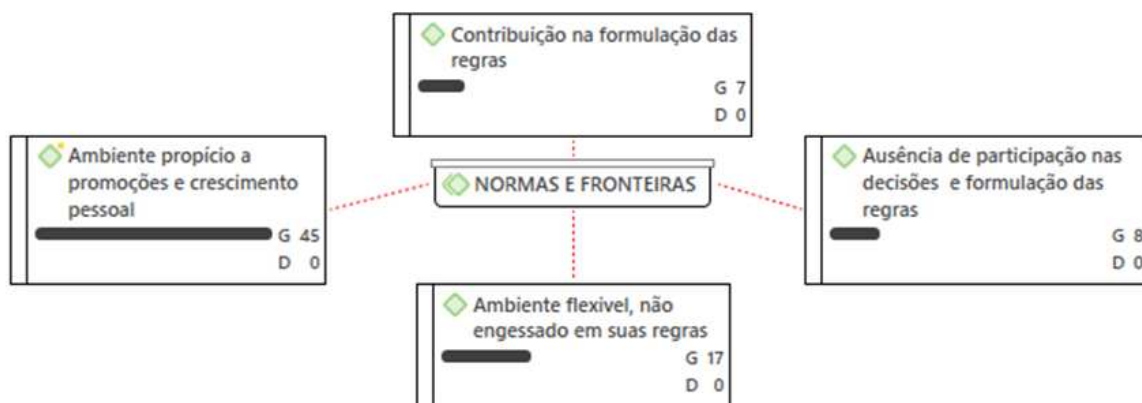
Esse pensamento corrobora com os autores Souza e Honorato (2021), no qual afirmam que homossexuais são uma das minorias mais passíveis de discriminação devido ao caráter revolucionário e desestabilizador da harmonia heterossexual. A discriminação por orientação sexual é uma das realidades mais fortemente vivenciadas e que resiste e desafia o mandamento do princípio jurídico da igualdade, refletindo no mundo organizacional (ECCHIATTI, 2019).

Para o pesquisador, essa temática, bem como o levantamento de dados, não está dissociada da necessidade de transformações no ambiente supermercadista. Além disso, a discussão teórica emergida a partir desta pesquisa demonstra o quanto são necessários estudos que visam essas categorias analíticas.

### 6.1.2 Normas e Fronteiras

Nesta segunda subseção é apresentada a unidade de contexto normas e fronteiras, onde a partir da figura 04, podem ser observadas as unidades de registro associadas à unidade de contexto identificadas a partir da análise das falas dos entrevistados.

**Figura 4 - Normas e Fronteiras**



Fonte: Dados na pesquisa (2023).

Foi questionado aos entrevistados sobre a participação nas formulações das normas e regras no ambiente de trabalho, se estas são flexíveis ou rígidas e ainda a possibilidade de crescimento profissional, abertura a novos desafios e mudanças. Foi percebido por meio das percepções dos entrevistados, que a inclusão ocorre somente quando o indivíduo se torna parte de um sistema hierárquico e estável com fronteiras e normas persistentes e definidas.

O ambiente também favorece os seus benefícios de expansão profissional aos funcionários, mesmo que haja desafios quanto ao processo organizacional. Nesta unidade de contexto são apresentadas as unidades de registro referentes ao ambiente e relações de trabalho, demonstrando uma boa percepção de inclusão na concepção de Ferdman (2017). Nesse sentido, com 45 menções, a unidade de registro ambiente propício à promoção e crescimento pessoal, foi a que esteve mais presente nas falas dos entrevistados. Tal característica vai de encontro ao

que enfatiza Ferdman (2017), que afirma que um espaço delimitado e seguro, com normas claras e fronteiras bem definidas, que tendem a promover mudanças, podem favorecer a um dos lados da inclusão. Essa possibilidade de mudanças em seus espaços de atuação e suas normas para se sentirem mais incluídas em seus ambientes de trabalho, são destacadas nas seguintes falas:

[...]Sim, sim, com certeza, o Supermercado favorece essa mudança, de crescimento. Eu tive essa oportunidade para mudar de setor, entendeu. Foi me dada a oportunidade de crescimento, tudo isso. (E4).

[...]Tem, tem sim, bastante oportunidade para mudança. Existe uma cultura forte de promoção aqui no Supermercado, eu mesmo já fui promovido. (E5).

[...] Aham, sim, existe sim as oportunidades, no caso é dado oportunidades todos os dias praticamente, todo mês tem, abre vaga e eu tô tendo a oportunidade, no meu setor de eu estou sendo muito orientada pelo meu chefe, ele tá me dando oportunidade de crescimento que é como se fosse a segunda pessoa dele. (E8).

[...]Sim, eu gosto muito disso aqui porque ele oferece um amparo de crescimento de forma geral. Tanto em áreas, como da área de conhecimento, exemplo, temos, ferramentas internas de crescimento estudantil, informativo e trabalhista, de forma geral. E isso é muito bom (E10).

A unidade de registro ambiente flexível, não engessado em suas regras, foi a segunda mais abordada pelos entrevistados, com 17 menções. Dentre as falas, destaca-se nesse aspecto, o que o entrevistado E24 observou ao tratar sobre as regras informais em seu ambiente de trabalho: “É bem flexível o ambiente do supermercado na administração, que eu vivo, é muito flexível, em questão de horários, a gente tem um horário definido, mas é aquilo, imprevistos acontecem, e a gente é humano, e é propenso a passar por qualquer coisa, então é muito flexível.” Ao comentar sobre a relação com essas normas, o entrevistado E07 também abordou tal questão: “[...]”São flexíveis... Aqui tem uma pegada jovem, leve, a chegada da comunicação e cultura ela deixou uma abertura mais ampla né pra você dar sua opinião, opinar suas essas regras e contribuir” Já o entrevistado 08, afirmou que “Elas (normas) são flexíveis, eu acho que depende muito de gerente... as normas a gente segue direitinho né, mas o Supermercado não é muito, uma loja muito rígida que, eu acho super tranquilo trabalhar lá”. Interessante observar a percepção dessa evolução sobre as normas e regras, do entrevistado 23: “Lá não. Antes tinha, você não podia, logo quando eu entrei lá, tinha restrições, você não podia usar um brinco, não podia pintar o cabelo, não podia, só que hoje não, hoje está bem flexível lá. Você já pode se vestir da maneira como você quiser, lógico que tem o fardamento né, mas você pode pintar o

cabelo de roxo, vermelho, que ele não restringe quanto a isso." Logo, corrobora também com o sentimento de liberdade para ser quem você é, autenticidade.

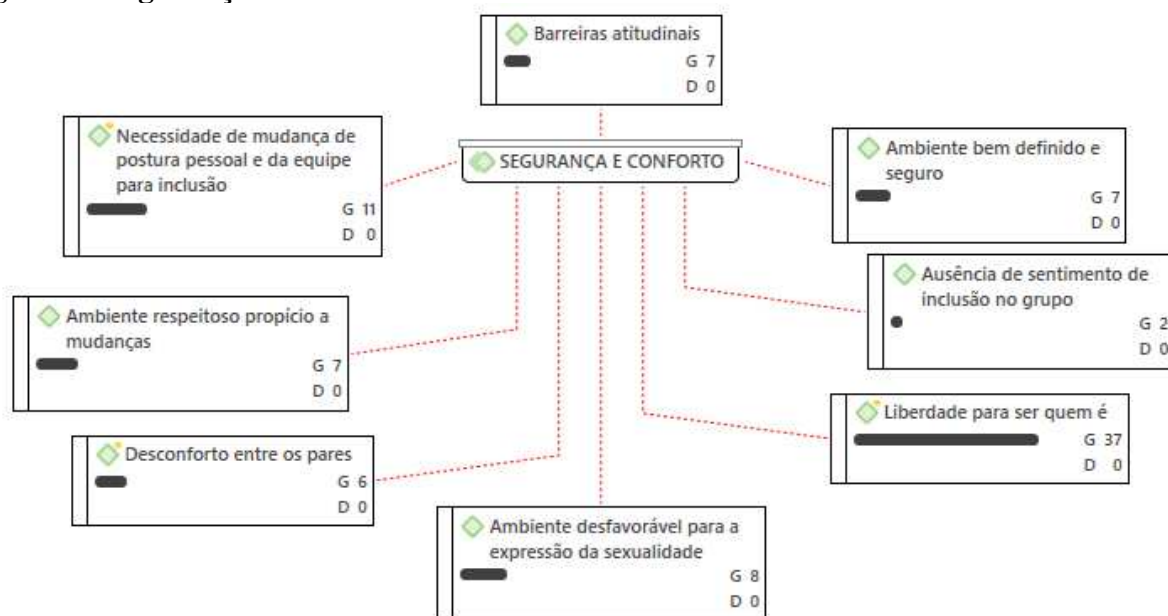
Ser quem é torna o espaço inclusivo. Esse sentimento reforça o pensamento de Ferdman, (2017), onde ele afirma que quando as regras coletivas são encaixadas nas necessidades dos demais, em um sistema flexível e em constante mudança que tenham normas e fronteiras adequadas aos seus membros, é promovido a inclusão

As unidades de registro contribuíram na formulação das regras e ausência de participação nas decisões e formulação das regras, foram poucos citadas, sendo 07 e 08 citações, respectivamente.

### 6.1.3 Segurança e Conforto

Nessa terceira subseção da categoria inclusão é apresentada a unidade de contexto Segurança e Conforto (Figura 5) onde se deve compreender e aceitar que o conforto sempre tem limites e que a auto expressão e a autodeterminação devem acontecer em um contexto coletivo de compreensão e colaboração mútuas, adaptando-se uns aos outros, devendo sempre equilibrar as necessidades (FERDMAN, 2017).

**Figura 5 - Segurança e conforto**



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Dessa forma, esta subseção está organizada em itens, a saber: barreiras atitudinais, necessidade de mudanças de postura pessoal e equipe, ambiente seguro, ambiente propício à mudança, desconforto entre os pares, ambiente definido e seguro, ausência de sentimento da

inclusão no grupo, liberdade para ser quem é, e por fim, ambiente desfavorável para expressão da sexualidade. Os achados desta pesquisa apontaram que ainda existem algumas fragilidades em diversas fases, considerando o ciclo segurança e conforto. Essas dificuldades foram identificadas a partir da fala dos entrevistados que foram apresentados abaixo.

Foram realizadas algumas perguntas aos entrevistados sobre o conforto de ser quem são, se existiria necessidade de mudanças no ambiente para aceitação e segurança de estar neste ambiente. Com uma alta densidade, a unidade de registro Liberdade para ser quem é, com 37 menções, se refere a quanto a pessoa se sente bem com ela e com seu grupo no ambiente de trabalho, de modo que haja uma aceitação incondicional de sua pessoa e mudanças de si sejam desnecessárias para que se sinta mais incluída (FERDMAN, 2017). Nesse sentido, o entrevistado E11 afirma: “[...]ah me sinto muito à vontade para ser eu mesmo, ser *gay*. A empresa me deixa bem à vontade, sem nenhum problema”. Da mesma forma, o entrevistado E14 assinala que: “[...]me sinto à vontade lá no Supermercado, quando eu chego lá eu fico à vontade, do jeito que eu sou, o ambiente me deixa confortável e eu me vejo uma pessoa boa”. Outra citação foi o entrevistado E15 [...] a empresa nunca se importa com a cor, com a sua cor, com o seu jeito, se você é bonito se é feio, não tem isso, ela se importa diretamente com a sua produtividade né”.

Outras citações sobre o conforto de ser quem você é:

[...]Quando eu falei para o meu gerente pela primeira vez porque ele foi me dar um feedback, e aí ele quis saber um pouco sobre mim, e aí ele já foi logo perguntando sobre a minha esposa, é, minha esposa, se eu tinha esposa e casa, ou filhos, e alguma coisa assim, e aí, eu já estava bem confortável para falar e aí corrigi, é esposo. E aí não teve, como é que se diz, a gente espera estranheza, mas não teve nenhum problema (E24).

[...]Sim, aqui eu consigo me sentir bem confortável, para falar do jeito como eu queira falar, de eu poder me expressar de uma forma que eu possa diagnosticar que você tem uma sexualidade diferente, que eu não vou ser julgado por isso, que eu não vou ser apontado por isso. E isso para mim é supertranquilo (E25)."

A respeito da necessidade de mudança de postura pessoal e da equipe para inclusão (11 menções), destacam-se os seguintes trechos: “eu percebo sim, que existe a necessidade de mudança em alguns colegas de trabalho para me sentir incluído, aceito. ” (E01). Isso é corroborado ainda pelas seguintes citações: “Acho, assim, com relação a mim, eu tenho que mudar em mim a questão de assim, de não absorver, de não levar esse desconforto, eu trabalho muito isso né, em mim, que eu estou aqui, que é o meu profissional. ” (E17). Outro aponta a necessidade de mudança na postura dos gestores: “Olha, de certa forma, eu puxo para quem

tem um pouco mais de idade né, tipo gestores muito antigos e tudo e tal, em relação, de certa forma ainda deixa transparecer um pouco da questão do preconceito sobre essa questão da ideologia de gênero, devendo sim mudar o comportamento” (E15).

Trazendo para um viés contrário ao citado acima e que possa representar facilidades para uma experiência plena de inclusão, estão as unidades Ambiente bem definido e seguro (07 menções) e ambiente respeitoso propício a mudanças (7 menções), que de alguma forma estão relacionadas com a não necessidade de mudanças e a uma aparente zona de conforto.

As falas fazem consonância com o pensamento de Feldman (2017), onde afirma que algum grau de conforto e desconforto está sempre ocorrendo a partir da inclusão de diferenças nos grupos de trabalho, exigindo o equilíbrio das necessidades para se sentir seguro, mas assumindo riscos sempre que necessário. Isso corrobora também com o pensamento dos autores Marques, Moreira e Lima (2018) que afirmam que o indivíduo ao se sentir confortável e mais à vontade no grupo busca constantemente um aprendizado de novos padrões para um coletivo diversificado, trazendo mudanças para uma construção coletiva da inclusão.

## 6.2 Socialização Organizacional

A seguir, na presente subseção, são apresentadas as unidades de contexto referentes à categoria Socialização Organizacional, sendo elaborada uma análise acerca das transcrições dos entrevistados, com objetivo de satisfazer o segundo objetivo deste estudo: Analisar a percepção de homossexuais sobre o processo de socialização organizacional na empresa.

**Figura 6 - Socialização organizacional**



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Conforme a Figura 06 a socialização organizacional foi analisada sob os seguintes aspectos: engajamento à instituição, integração às pessoas e domínio profissional. Nas próximas subseções serão analisadas cada uma dessas unidades de contexto. Essas dimensões expressam o significado de que a socialização organizacional há concepções e definições que influenciam

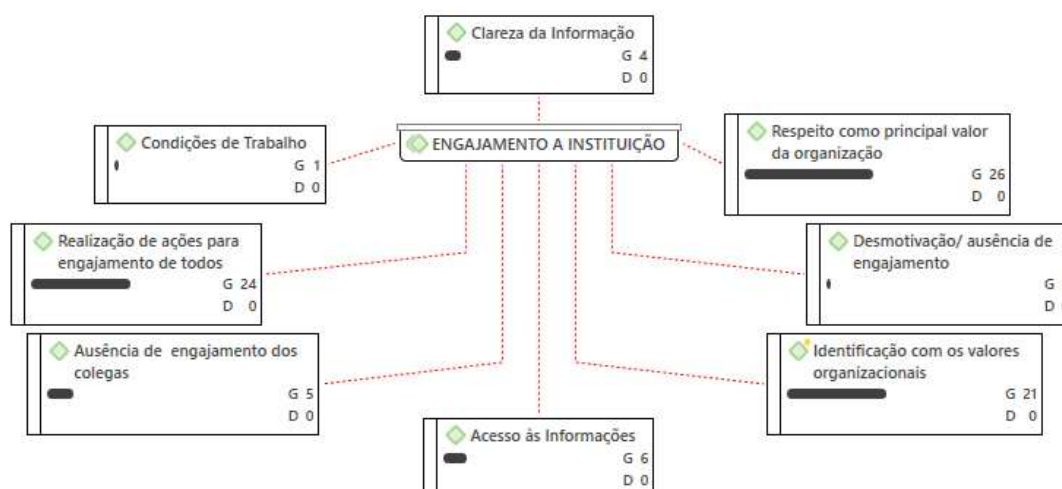
para transformações no setor empresarial.

### 6.2.1 Engajamento a instituição

O engajamento à instituição é relacionado a quanto o indivíduo percebe as relações de poder existentes na sua organização, o quanto ele se sente participante das decisões da instituição, o quanto ele tem acesso as informações e aos meios de consegui-las; o quanto ele conhece da história, valores, mitos da instituição, e, relaciona-se, também, às condições de trabalho, à infraestrutura que ele tem acesso dentro da organização; a boa relação com os colegas de trabalho, confiança e eventos de integração promovem a aceitação e combate à discriminação (SANTOS et al., 2019).

Essa dimensão procura verificar se o colaborador conhece a história, valores e cultura da organização e se o ambiente promove condições favoráveis para engajamento de todos. São apresentadas na Figura 7 as unidades de registro referentes à essa dimensão e a discussão sobre cada uma delas.

**Figura 7 - Engajamento a Instituição**



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Borges et al. (2010) descrevem que o quesito objetivos e valores da organização refere-se a quanto o indivíduo conhece a organização em que está inserido, sabendo identificar seu papel, seus objetivos, metas e principais valores e prioridades das ações. Quanto o indivíduo incorpora os valores da organização e se identifica com ela. Nesse contexto, a primeira unidade de registro a ser observada na unidade foi o respeito como principal valor da organização, com 26 citações. Isso confirma o quanto esse valor é reconhecido pelos empregados, conforme algumas falas a seguir:

Sim, aqui a gente é muito respeitada entendeu, até porque não tem só eu aqui de homossexual também tenho outros também entendeu, e a gente é muito respeitado, até porque esse é um valor da empresa (E04).

[...] A gente tem uma cultura, um dos valores que o Supermercado tem é a questão do respeito, então, não me sinto excluído não por ser gay, pelo contrário, me sinto respeitado pelos meus colegas (E05).

[...]O respeito, justo, acho que o maior valor do Supermercado é o respeito. Me sinto respeitada como pessoa e profissional (E06).

Dentro dos valores, o que mais eu me identifico é o valor respeitar. O valor aí eu me encaixo nele porque o serviço meu que é prestado todos os dias o retorno é os resultados, isso é possível graças às pessoas, onde respeito cada um como profissional. Quero que eles sintam esse valor na prática (E07).

[...] Quando entramos na empresa essa parte é explicada também né sobre o respeito à pessoa é muito bem explicado, então a pessoa já entra na empresa sabendo que tem que respeitar bem direitinho. Tem essa parte, quando é no dia de treinamento que a gente passa antes de ir para as lojas é passado isso (E08).

Ainda sobre essa unidade de contexto, foi perguntado aos empregados se o ambiente e condições de trabalho são favoráveis para o seu engajamento. A unidade de registro realização de ações para engajamento de todos 24 citações, apresenta como o empregado identifica essas ações propícias para o engajamento à organização, presente nas falas: E02 “aqui são promovidos ambientes onde as pessoas podem se posicionar, promovem eventos, atrelado ao RH, e a diretoria é muito diversificada e aberta para realizar ações de integração” E07“ A gente promove esse engajamento e respeito desde a hora que sai o alimento, a comidinha para o almoço deles, o pão quentinho, o cuidado no aniversariante do mês, o almoço de Natal, né, então, todas essas atividades promovem a felicidade de todos. São vários motivos que eu me sinto feliz. ”. “Sim, o ambiente favorece, sempre eles tão lá fazendo reuniões, principalmente a BP, sempre orientando, está, o tempo todo no supermercado [...] Essa questão da BP, porque a BP tem um papel muito importante na loja né, aqui na loja da Messejana, ela sempre vem fazendo aquelas, aquelas festas, com apresentações, com várias coisas legais né” (E08). Ações como essas corroboram com o pensamento de Santos (2018) onde afirma que a socialização organizacional é o processo através do qual uma pessoa obtém competências profissionais relevantes e, também, alcança interações sociais de suporte com colegas de trabalho e demais integrantes da empresa.



Com 21 citações, aparece a unidade de registro identificação com os valores organizacionais, presente nas seguintes falas:

[...] Eu sempre trago como os valores estão presentes nas minhas práticas diárias, então é bem presente sim que os valores estão, os valores do Supermercado né, a cultura organizacional ela tá presente no nosso dia a dia, certo. (E01).

Meu engajamento é forte porque eu já conheço bastante da cultura, tenho admiração. A gente já sabe o que a gente tem que entregar, o que a gente pode fazer, o que não pode, é aquela coisa né, eu já sei o que é o certo e o errado então, meu compromisso com os valores é diário. Não tenho problema com isso. (E05).

Quando eu entrei no Supermercado em si, uma das coisas que eu busquei foi ver quais os pilares que a empresa se adequa a mim, sabe? Então me identifico em servir, igualdade, justiça. (E10).

Eu me encaixo muito bem nos valores, eu procuro sempre, procuro sempre é, fazer os valores do Supermercado, porque afinal é uma empresa muito respeitada. (E11).

[...] Pronto eu me sinto muito engajado com relação aos valores e a cultura da empresa, até porque eu também tenho os meus valores, e antes de entrar na empresa foi uma das coisas que eu olhei, se chocava com os meus valores né... jamais iria me propôs a trabalhar em uma empresa que não vai de encontro com os meus valores então, eu acho que batem com os valores que eu já trago de casa, então está tudo certo. (E15).

Eu me identifico muito com os valores que o Supermercado tem hoje, né, ele tem, ele põe em prática, ele exige que o colega respeite o outro e acima de tudo haja o, o servir, e o meu sentimento, o meu coração que eu tenho hoje, é o meu engajamento, na verdade é de 100%, de me entregar mesmo, de fazer realmente acontecer, de me expressar é verbalmente. (E22).

Chao et al. (1994) afirmam que os objetivos e valores organizacionais dizem respeito a quanto o indivíduo conhece a organização, sabendo identificar seus valores e o quanto interiorizou em relação a estes princípios. Como mostra boa parte das entrevistas, estes valores estão sendo vivenciados e apreendidos ao longo da caminhada dos empregados na empresa.

### *6.2.2 Integração das pessoas*

Refere-se a identificação de aspectos relacionados às relações de amizade e confiança dentro do ambiente organizacional, aceitação e inclusão dos grupos e a percepção do quanto o indivíduo se sente integrado em relação aos demais funcionários da organização, incluído nos grupos, aceito e apoiado (SANTOS et al., 2019). As unidades de registro relacionadas a esta unidade de contexto são: aceitação, boas relações profissionais, confiança, boa integração e sinergia das equipes e preconceito, conforme apresentado na Figura 8.

**Figura 8 - Integração das Pessoas**



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

As unidades de registro com maior número de menções foram: Boas relações profissionais, Boa integração e sinergia das equipes que receberam 26 menções, seguido por preconceito, com 20 menções. Relação com colegas de trabalho, com chefia e com subordinados se referem a aspectos informais e que podem auxiliar o processo de socialização, o que é comprovado pelas palavras Borges e Albuquerque (2004), quando aborda um dos seis fatores de socialização relacionado à existência de boas relações com outros membros da organização e as interações do novo funcionário com seus colegas, gestores e tutores podem representar o fator mais importante para o sucesso da socialização. O sentimento de boas relações profissionais é resgatado nas seguintes falas:

“Minha relação com meus diretores é muito transparente, tranquilo, direto, tenho contato direto com os donos, com os gestores de área, com o gerente de loja, com os meus pares né, que estão espalhados aí tanto de Fortaleza como lá nos interiores e com a equipe de base também é muito tranquilo, com os encarregados, baseado dentro da cultura do supermercado, dentro do que os valores pedem e dentro do respeito que eu acredito. Então, o caminho é esse” (E07).

Na segunda a fala do E12, o qual afirma

“Eu tenho um bom relacionamento com o meu fiscal, com a minha encarregada, com o gerente. Eu acredito que já passaram acho que cinco gerentes lá porque aqui eles fazem rodízio, né eles estão sempre mudando eles de loja e graças a Deus até hoje eu nunca tive nenhum problema em gerente com a minha encarregada. ”

Já o E18 afirma: “[...]eu acho que é uma boa relação entre todos, eu sempre tento manter a posição, é, chefe liderado, gestor e liderado. Porque eu acho que manter isso faz com que a relação de respeito também seja mantida.”.

A respeito da Boa integração e sinergia das equipes, observam-se os seguintes posicionamentos dos entrevistados, em suas falas:

[...]Eu acho bom o relacionamento, acho tranquilo, é como eu lhe disse, o meu time, hoje eu trabalho na mercearia, fico mais na mercearia, o meu time hoje é mais homem, então, é bom, me respeitam, a gente troca informações, não tenho nada a reclamar de desrespeito deles comigo, ou eu com eles, vise versa.... Com meu encarregado, a gente troca muita informação, conhecimento, é uma boa integração (E06).

É porque assim, eu acredito que quando a gente vê que cada um faz a sua parte, é um engajamento, né, é porque a gente, o nosso trabalho depende muito do outro, é uma equipe, então cada um tem que fazer a sua parte, então eu acredito que isso aí é engajamento. A gente pensa junto, cada um faz sua parte para poder dar certo. Somos unidos, um ajuda o outro. (E12).

A gente tem um entrosamento muito forte, é se abraçar junto para junto a gente conseguir um só resultado. Todos os dias, para dez minutinhos, lancha junto, almoça junto e descontraí, conversa, então assim a gente consegue sim mesmo com as diversidades do dia a dia da, da loucura nossa no varejo, assim a gente consegue sim ter o nosso momento para conseguir se conectar e se integrar. (E22).

Sim porque a gente acaba tendo que se unir mais, tanto quando a gente identifica pontos negativos ou positivos dentro do setor a gente acaba, acaba, isso acabou nos unindo mais, né, eu busco entender quais são as queixas deles, os questionamentos e tento deixar claro que eu também divido da mesma preocupação e é isso. (E24).

Esse sentimento de equipe evidenciado nas falas dos entrevistados, corroboram com Santos et al. (2019), onde os autores afirmam que a integração das pessoas, refere-se quanto o indivíduo se percebe integrado aos demais funcionários da instituição, no sentido de ser aceito e apoiado nos grupos. Na pesquisa, observamos nas falas esse entrosamento dos entrevistados em seus grupos de trabalho e com relação aos seus superiores, que de acordo com Chao et al. (1994), conhecer as pessoas da organização e do seu grupo de trabalho é fundamental para a socialização organizacional. As relações com colegas de trabalho, com chefia e com subordinados se referem aos aspectos informais e que são fatores importantes para o sucesso da socialização, conforme Santos et al. (2019).

Um posicionamento interessante são as citações relativas ao preconceito, que aparece vinte vezes, o qual mostra que, mesmo o ambiente promovendo essa integração, ainda tem empregados que sentiram na pele esse preconceito por sua orientação sexual. Isso pode ser observado nas seguintes falas: “É, eu já tive um único problema em relação a um colega de trabalho, que eu cheguei, peguei e falei, "Mas eu sou normal", não é por causa que isso acontece na minha vida fora do Supermercado que eu não vou ser uma profissional.”(E03).

O entrevistado E9, afirma que “Eu senti na pele sim, porque ele falava para todo mundo, ele era bolsonarista puro, odiava os gays... ele era gerente da loja para você ver a gente

não tinha nenhum contato com ele na frente de loja, o único contato que ele tinha era indo na frente de loja, reclamar para o encarregado e o encarregado vim reclamar para a gente não ser tão afeminado. Alguns outros trechos estão transcritos abaixo:

[...]o setor de carnes, ele é um setor que ele é composto majoritariamente pelo sexo masculino, e digamos que são aqueles hetero top né, que tu sabes como é, e aí, o que é que acontece eu percebo que quando a gente vai falar com essas pessoas, desse setor por exemplo, as vezes quando a gente tem uma tomada de decisão, quando a gente quer se impor, a gente não consegue porque eles não levam a sério como levariam se fosse um hetero, por exemplo. Eu percebo essa diferença, eu percebo isso como um próprio preconceito, porque quem deveria mudar era eles (que não respeitam) e não eu (E15).

[...] mas quando pega traços femininos você se torna uma pessoa tão, tipo assim, diferente no olhar das pessoas né, como você é tão julgado, se uma certa forma. Quando eu me montei, e realmente foi muita, muita piada, muita, muito de cunho homofóbico mesmo, entendeu. Ah, mas tô, tu, mas tu já é uma mulher do século 21 né, já vem com linguíça, essas coisas"(E19).

[...] Alguns líderes sabotam muito, tanto que eu tive um feedback com um gerente que ele simplesmente olhou na minha cara e disse, não, mas pra tu crescer tu tem que mudar o teu comportamento e eu, como assim, entendeu... (E19).

Sim, se for caçar um problema específico né, algo justamente caracterizado dessa parte de orientação sexual, de que eu, em relação a piadas, em relação a fala, a palavras de modos pejorativos, que a gente ouve no refeitório, transitando pela empresa, a gente acaba ouvindo, que é como eu disse, existem palavras e palavras, né. Existe aquele modo pejorativo que realmente você está vendo que é uma coisa que é pra deixar a pessoa lá embaixo mesmo. Então isso estava me incomodando bastante no qual eu fui reclamar com os superiores, mas acaba me afetando porque era ligado a algo relacionado a orientação sexual, palavrões de modo pejorativo então acaba me incomodando, (E20).

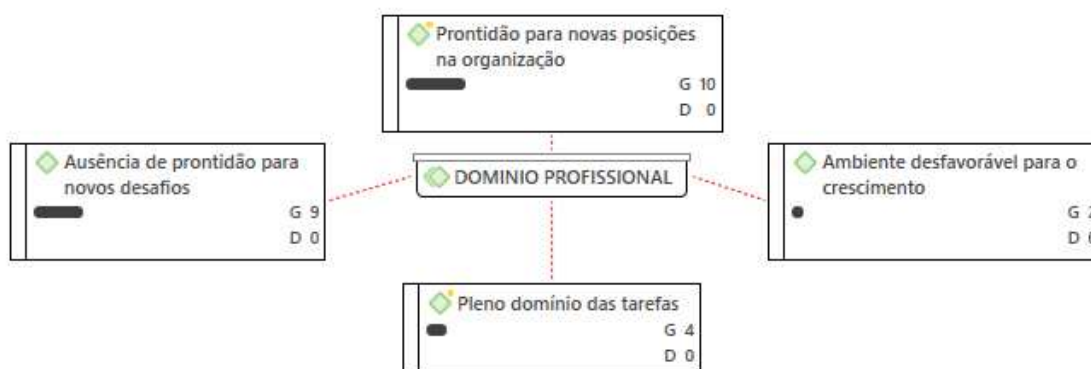
Assim em alguns momentos é existem algumas barreiras de tipo de, porque hoje em dia ainda existe muito preconceito ainda. Existem algumas pessoas que tem um certo de rejeição, de aceitar aquela pessoa, a opinião daquela pessoa... Mesmo diante disso, no ambiente de trabalho eu sinto às vezes um pouco de rejeição por eu ser gay. Por exemplo dois auxiliares de padaria bem rígido né, bem rígido mesmo, do pensamento bem antigo né, e aí foi quando eu fui sinalizar algo para ele e tal e ele quis me tratar de uma forma é tipo expressando como se fosse algo delicado, uma bonequinha, tipo assim. (E22).

Essas observações dialogam com o que Prestes (2016) afirmou sobre que ser homossexual não é nada fácil, com a perseguição e a intolerância sendo o padrão geral de tratamento para estas pessoas e assumir a homossexualidade ainda é um passaporte para a rejeição social e até familiar. Apesar das conquistas no campo dos direitos, ainda se enfrenta o preconceito. Ademais, os homossexuais têm sido alvo de atitudes discriminatórias no ambiente de trabalho, mesmo em empresas que possuem políticas de respeito à diversidade. (SARAIVA; IRIGARAY 2009; PEREIRA et al., 2017).

### 6.2.3 Domínio profissional

Este domínio indica o quanto o colaborador se percebe dominando as atividades inerentes ao seu cargo, seus conhecimentos e experiência profissional, essenciais na realização das atividades inerentes ao seu cargo, e quanto o colaborador compreende o seu trabalho, Figura 09.

**Figura 9 - Domínio Profissional**



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A pergunta realizada procurou saber se eles se sentem preparados em relação ao futuro dentro da organização, em termos de competência e qualificação para assumir novos desafios. Apenas 10 citações afirmam ter prontidão para novas posições na organização, contrapondo com 09 citações que afirmam ausência de prontidão para novos desafios.

Com relação ao domínio profissional, e especificamente à qualificação formal, dos vinte e cinco entrevistados, somente oito possuem curso superior. Todos os outros tinham nível médio ou estavam cursando a graduação. Em relação à competência, todos mencionaram dominar suas atividades diárias, porém, foram citadas apenas 4 vezes.

Sobre a competência, reafirma o pensamento dos autores Chao et al. (1994), pois a socialização organizacional se refere à aprendizagem de conteúdos sejam formais (escola) ou informais e ainda aos processos pelos quais um indivíduo se ajusta a um papel específico na organização, na extensão no domínio das suas tarefas e a familiaridade da linguagem em termos técnicos, ou seja, sentir-se preparado para realizar seu trabalho.

Ter prontidão para assumir novas posições é um reflexo da correta socialização organizacional, corroborando com os autores Santos et al. (2019), quando afirma que a socialização é o processo pelo qual os novos empregados tomam ciência do contexto organizacional, aprende, internaliza os valores organizacionais, vivência a cultura e desenvolve

comportamentos e conhecimentos sociais importantes para assumir um papel dentro da empresa, atuando como seu membro.

### 6.3 Gestão da Diversidade

Para atender ao terceiro objetivo específico desta pesquisa, que é propor um conjunto de orientações e observações para um processo de socialização organizacional inclusivo e de gestão da diversidade de homossexuais na organização, serão abordadas as unidades de contexto treinamento/eventos e comunicação, conforme a Figura 10.

**Figura 10 - Gestão da Diversidade**

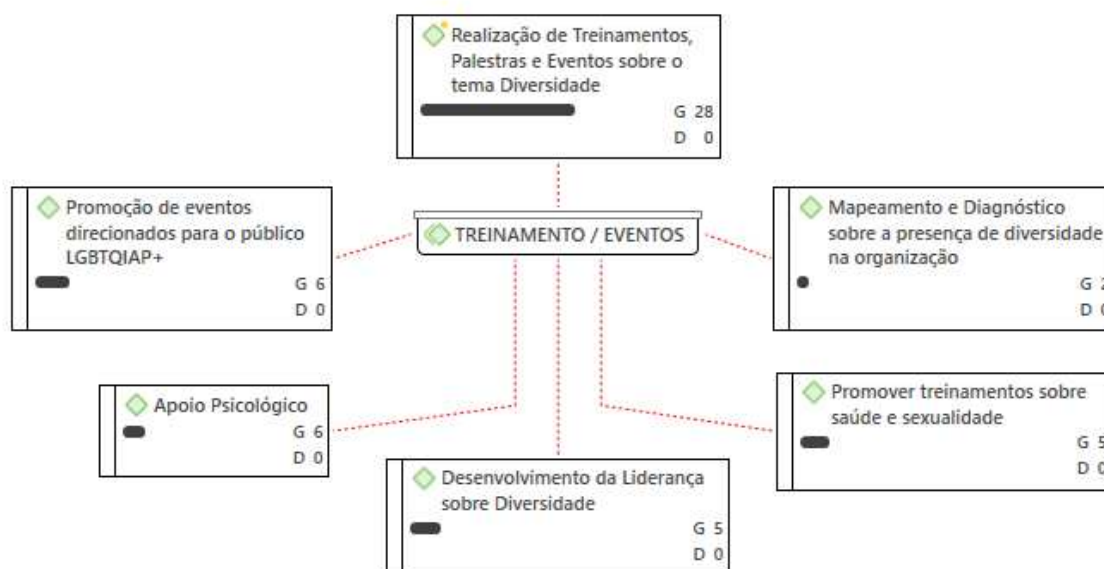


Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Pompeu (2020) afirma que a gestão da diversidade nas organizações deve ser de forma mais positivista, por meio da criação de iniciativas que abordem as questões específicas das pessoas com orientação sexual pertencente aos grupos minoritários nas organizações, de forma a possibilitar mudança em contextos organizacionais com políticas e práticas de gestão de pessoas alinhadas com o desenvolvimento de uma cultura organizacional inclusiva, de respeito às diferenças individuais, de não discriminação, especialmente no que tange à orientação sexual.

A partir da Figura 11 podem ser observadas as unidades de registro associadas à unidade de contexto Treinamento/Eventos e as suas relações segundo a análise das falas dos entrevistados.

**Figura 11 - Treinamento / Eventos**



Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Dentre os registros com maior densidade nesse contexto aparece a realização de treinamentos, palestras e eventos sobre o tema diversidade, com 28 citações e ainda promoção de treinamentos sobre saúde e sexualidade. Os seguintes relatos representam esse aspecto:

“Eu pegava, juntava todo mundo, o pessoal na sala de reunião, é, dava, conversava, dava uma aula, um treinamento, meu depoimento para aquelas pessoas não se sentir acuadas e orgulhosas em ser quem é. Fazia sorteio de brindes, e falar que as pessoas não têm que ficar dentro do armário, assim não se extravasar, mas, sim, ter o seu respeito na sociedade” (E13).

[...]Acho que era bom ter umas palestras, uns treinamentos mesmo, pra falar, quando tiver uma reunião com todo mundo, a palestra, né, e fizesse isso, falar das pessoas, principalmente do gay, que, né, o Supermercado não tem besteira com isso então faz isso mesmo umas palestras, e chamasse nós que já somos assumidos, tem uns que é assumido né, pra mostrar lá na hora, né. Era pra ter tipo umas palestras mesmo disso daí, falando, sobre a sigla LGBTQIA+[...] ... era bom ter entendido, para as pessoas assistir, e o preconceito ia acabar mais também (E14).

[...]voltado tipo com palestras, com materiais sobre diversidade trazer pessoas de fora entendeu, trazer vivências, tipo esse mês de junho né, é o mês da diversidade então eu acredito que no, neste mês da diversidade as palestras, entendeu, fossem intensificadas” (E19).

“Reúnam numa sala de treinamento para debater algum tema relacionado a causa e que seja aberto ao público, não só LGBTQIA+, mas quem quer aprender né, quer ouvir algo sobre. Eu acho que deveria ter esse tipo de causa. Se tivesse algum tipo de palestras, que pudesse enaltecer, porque a gente vê, tantos conceitos” (E24).

Sobre eventos específicos, o entrevistado E17, sugeriu “realizar um comitê de diversidade, um fórum que abordar e quem se sentir realmente acolhido, que pudesse participar”. O entrevistado E16 traz como sugestão a “realização de uma semana, tipo alguma

semana da diversidade, trazendo algumas pessoas que pudessem falar, tivessem respaldo pra falar sobre as pautas, sobre, né, nós próprios meios de comunicação interna, divulgar algum conteúdo né, que traga informações relevantes em relação a isso." O entrevistado E13, sugere "realizar um painel, o dia do orgulho LGBTQIA+ poderia ter uns brindes". O entrevistado E04, sugere "tipo ter reuniões com os homossexuais, fazer orientação, entendeu, porque a gente trabalha com muito homem, tipo orientação, saber conversar, saber chegar, palestras entendeu sobre a gente se gostar mais ainda. E saber que a gente está sendo acolhido, entendeu." O entrevistado E02 afirma que "podia ter alguma coisa atrelada ao dia do orgulho LGBTQIA+, alguma ação por exemplo, trazer alguma artista, ou então fazer uma integração assim de grupo, não só deixar aquilo, deixar só entre as pessoas LGBTQIA+ mas trazer todo mundo em alguma questão de evento, alguma psicóloga, que fale do assunto também, que venha pra desmistificar". São citados ainda, as unidades de registro Apoio Psicológico (06) mapeamento e diagnóstico sobre a presença de diversidade na organização (02) e desenvolvimento da liderança sobre diversidade (05).

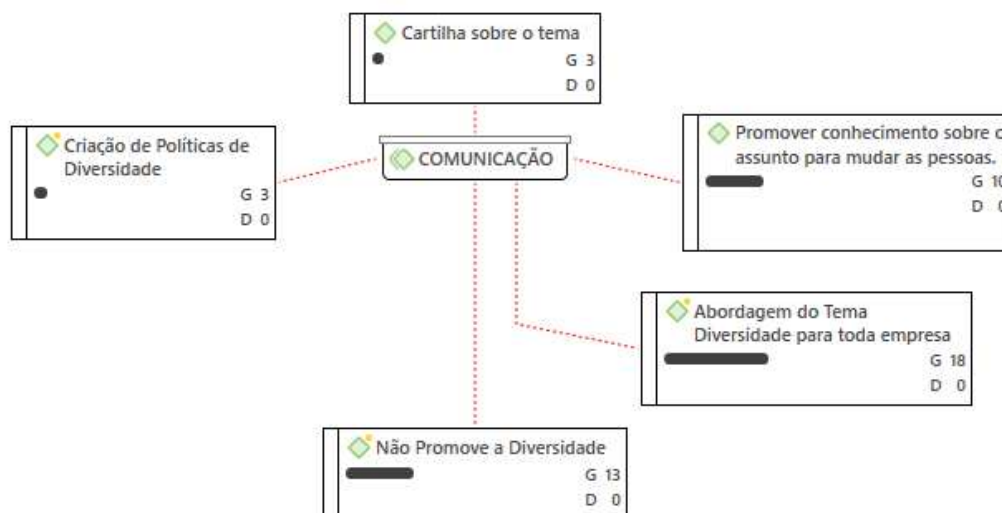
Tais achados reforçam o pensamento de Santos (2020), no qual gestão da diversidade deve tornar o ambiente de trabalho mais dinâmico, favorecer interações criativas, trocas, aprendizados conjuntos e, também, corroboram com os autores Deiró, et al. (2007) que o sucesso de um programa de diversidade na organização é necessário o investimento em treinamento e capacitação com o objetivo de sensibilizar e motivar as pessoas da empresa para a valorização da diversidade e ainda, a visão, o compromisso e a participação do líder são mais poderosos do que qualquer declaração por escrito e o envolvimento de gerentes de todos os níveis é determinante para a implantação de um plano de diversidade.

### *6.3.2 Comunicação*

Com base na Figura 12, podem ser observadas as unidades de registro associadas à unidade de contexto comunicação e as suas relações segundo a análise das falas dos entrevistados.

### **Figura 12 - Comunicação**





Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Dessa forma, percebeu-se que os empregados entrevistados apresentaram em suas falas, a abordagem do tema diversidade para toda empresa, com 18 citações, reforçando outra percepção que é a ausência de divulgação da diversidade na empresa com 13 citações. As seguintes falas representam esse aspecto:

“Não, nada, eu já tenho quatro anos no Supermercado, e eu nunca ouvi falar nisso, deles chegarem, sentarem, com aquela pessoa mais antiga... isso eu nunca vi, é uma coisa que eu sinto falta porque tem colaboradores que aceitam você de boa, mas tem aqueles que olham torto” (E03).

“Olha eu, ações eu ainda não vi, a não ser essa primeira que é essa entrevista que você tá fazendo, mas até então não tinha visto nada em relação a isso não” (E08).

“Nesse ponto a empresa é bem, é um pouco engessada, em questão de ações, questão que, de ações que realmente promovam a inclusão e a diversidade eu acho ela muito engessada”(E19).

“Mas de fato ações diretas, direcionadas eu já não vejo tanto. Não é uma coisa que é frequente, na verdade é bem pontualmente abordado, não vejo tanto. São assuntos que são bem discutidos, no sentido de ter essa abertura, no sentido de, é, de entender que existe a diversidade dentro do grupo e não haver distinções, mas tipo ações direcionadas assim” (E16).

“Não, não percebo, como eu digo, tem aquela placa, que no caso todos os estabelecimentos, não só do Supermercado, mas todos hoje em dia eu vejo que já tem aquela placa né, em relação a não concordar com discriminação e tal, mas, pelo menos na loja que eu estou, a empresa lá, enquanto ponto físico, não vejo nada relacionado a isso” (E20).

São citados ainda, as unidades de registro promover o conhecimento sobre o assunto para mudar as pessoas (10), criação de políticas sobre diversidade (03) e uma cartilha sobre o tema (03). Isso reafirma o pensamento de Ferdman (2009), pois a inclusão deve ter o reconhecimento, criando processos de interação e de comunicação, onde os membros dos

grupos acreditam ter mais oportunidades de interagir de forma justa e construtiva uns com os outros, eliminando os preconceitos e princípios. Deve se usar e dar voz, ter a oportunidade de falar, assim como de ouvir os outros falando reforça a experiência de inclusão. Comportamentos inclusivos relacionados à voz também podem a comunicação clara e o ouvir atento para fazer com que os outros se sintam ouvidos e compreendidos.

A gestão da diversidade sexual nas organizações busca, de uma forma mais positivista, criar iniciativas que abordem as questões específicas das pessoas com orientação sexual minoritária nas organizações, como forma de possibilitar a mudança em contextos organizacionais em que existam comportamentos homofóbicos, promovendo políticas e práticas de gestão de pessoas, alinhada com o desenvolvimento de uma cultura organizacional inclusiva, de não discriminação e de respeito às diferenças individuais, conforme sugere o autor Pompeu (2020).

Mediante a fala dos entrevistados, propomos uma série de 08 recomendações como sugestões para gestão de um programa de diversidade, que abrace o público LGBTQIA+:

- a) criação de um comitê de diversidade: reunir pessoas de diversos setores e cargos, para criação de um comitê, com objetivo de deliberar ações e atividades, tendo como produto uma política interna sobre o tema; É importante a participação de diversas pessoas que exerçam funções operacionais e de gestão, para uma rica construção sobre o assunto e um agendamento anual dessas reuniões, para não correr o risco da não continuidade. Além disso, deve ser eleito um presidente do comitê, que tem importante papel na condução do grupo e forte direcionamento das pautas, sendo guardião da agenda das reuniões mensais. É interessante promover, além da política estruturada sobre o tema, um calendário anual de atividades, com indicadores de realização;
- b) palestras temáticas sobre inclusão LGTBIA+: promover um ciclo anual de palestras, capacitando as novas pessoas que chegaram, bem como aprofundar o debate com aquelas que já estavam no supermercado, garantindo a sensibilização de toda empresa para o tema. Sugerimos um calendário anual, sendo realizada palestras de 1 hora, em uma vez ao mês, com os seguintes temas: assédio moral, transexualidade, direitos e deveres do público LGBTQIA+, Direitos Humanos e Cidadania, lidando com conflitos internos, e demais temas sobre o assunto;
- c) workshop sobre comunicação inclusiva: realizar um workshop para entendimento sobre termos e as identidades de gênero e orientações afetivas, com exercícios práticos para

se comunicar de forma inclusiva e respeitosa no dia a dia com o público LGBTQIA+, explicando o significado de cada letra, a quem se destina etc.;

- d) equalização do acesso aos benefícios sociais entre casais homoafetivos: tratar igualmente casais do mesmo sexo no que tange ao acesso aos benefícios, como planos de saúde odontológicos, seguros de vida e licença paternidade/maternidade, estendendo esse benefício para os parceiros de união instável;
- e) cartilha da diversidade: confeccionar uma cartilha educativa, abordando todos os tipos de públicos para inclusão, seja pessoa com deficiência, LGBTQIA+, gênero, raça, cognição, dentre outros, promovendo de forma lúdica a diversidade de diversos grupos;
- f) crachá com nome social: ofertar o uso do crachá com o nome social, caso seja solicitado na entrada dos novos colaboradores ou dos que já estão em casa;
- g) rodas de conversas: promover mensalmente encontros de 1h com o público LGBTQIA+ para discussão de temas relevantes referente a saúde, doenças sexualmente transmissíveis, autocuidado, questões familiares e, também, disponibilizar um profissional para apoio psicológico;
- h) treinamento das lideranças: essa é a ação mais importante das sugestões, pois é necessário formar todas as lideranças no tema, sensibilizando e deixá-los conscientes do seu papel de educador e guardião primordial da empresa: o respeito. Os líderes devem ser os maiores promotores da diversidade e inclusão, pois são os exemplos dentro da organização.

Essas sugestões são para atender o retrato atual da organização e promover iniciativas que abordem as questões específicas das pessoas LGBTQIA+, fortalecendo políticas e práticas de gestão de pessoas, alinhada com o desenvolvimento de uma cultura organizacional respeitosa e inclusiva.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo apresentar as principais contribuições do trabalho, suas limitações e sugestões para estudos futuros envolvendo a temática da diversidade, inclusão e socialização organizacional dos homossexuais.

A presente investigação buscou compreender as percepções dos homossexuais sobre suas experiências/vivências de inclusão e socialização organizacional. Para tentar se chegar às respostas possíveis para tal compreensão, foi feita uma pesquisa junto a vinte cinco empregados homossexuais de uma empresa supermercadista cearense.

Constatou-se que esse sentimento de inclusão e socialização organizacional é complexo e multifacetado a partir da análise das falas de cada um dos entrevistados. Assim, quanto ao primeiro objetivo específico, de investigar como o processo de inclusão é vivenciado pelos homossexuais no ambiente de trabalho nas dimensões expressão de si e identidade, normas e fronteiras e segurança e conforto, verificou-se que o processo de inclusão prevalece o sentimento de igualdade aos outros, o acolhimento dos demais, a valorização individual independente das características, sendo este ambiente favorável a exposição de ideias, corroborando com a experiência de inclusão em um grupo de trabalho. Em contrapartida, alguns entrevistados não se sentem iguais e nem valorizados por sua questão de condição sexual. Em análise das entrevistas, percebemos que alguns demonstram um certo desconforto, tendo sofrido algum tipo de preconceito, seja com piadas, brincadeiras de mal gosto, comentários homofóbicos.

Contatou-se ainda que existe a possibilidade de crescimento profissional e abertura a novos desafios e mudanças, onde o ambiente favorece seu benefício de expansão profissional, de desafios e vínculos, através de um programa interno de promoção e crescimento pessoal. O ambiente é flexível, não engessado em suas regras, porém poucos empregados contribuem na formulação das regras e na participação nas decisões internas.

Por último, os entrevistados dizem ter liberdade para ser quem são, sentindo se bem consigo e com seu grupo no ambiente de trabalho, tendo uma aceitação incondicional de sua pessoa e mudanças de si sejam desnecessárias para que se sintam mais incluídos, mas, alguns entrevistados relataram que é necessária a mudança da postura de alguns colegas e líderes para que eles se sintam incluídos, existindo um pouco de preconceito dos gestores com mais idade. Verificou-se ainda, quanto ao segundo objetivo específico, de analisar como é a percepção de homossexuais sobre o processo de socialização organizacional na empresa, sob os aspectos de engajamento à instituição, integração às pessoas e domínio profissional, que a maioria dos

entrevistados, tem como principal valor o respeito sendo esse vivenciado e aprendido ao longo da caminhada favorecendo um ambiente de engajamento, citando inclusive a atuação da diretoria junto a esses processos, afirmando que ela é muito aberta para o assunto. O ambiente promove a aceitação e o combate à discriminação e promove a sinergia na equipe e preza pelas boas relações pessoais entre colegas e gestores, com respeito mútuo. Apesar disso, existe sim um número considerável de empregados que sentiram na pele algum tipo de preconceito por sua orientação sexual, vindo inclusive de um cargo de gestão. Chamou atenção que um entrevistado associou esse preconceito ao momento político vivido no Brasil.

Percebeu-se ainda que é pequeno o número de empregados que se sentem preparados para assumir novas posições ou demandas na empresa. Estes dominam suas atividades operacionais, porém não querem mudar de cargo/função e mesmo a empresa oferecendo incentivos educacionais, alguns sinalizaram que não almejam cursar uma faculdade.

Em atendimento ao terceiro objetivo específico, propomos as seguintes recomendações para um processo de socialização organizacional inclusivo e de gestão da diversidade de homossexuais na organização: criação de um comitê de diversidade, palestras temáticas sobre inclusão LGBTQIA+, workshop sobre comunicação inclusiva, equalização do acesso aos benefícios sociais entre casais homoafetivos, cartilha da diversidade, crachá com nome social, rodas de conversas e treinamento das lideranças.

Diante dos resultados obtidos nessa pesquisa, conclui-se que a lente teórica da diversidade, inclusão e socialização organizacional, se mostrou adequada para a compreensão do objeto desse estudo, pois permitiu uma análise a partir da escuta dos entrevistados sobre as suas percepções sobre o processo de inclusão e socialização organizacional dos homossexuais. As entrevistas semiestruturadas em profundidade possibilitaram uma coleta detalhada de dados acerca das questões que norteiam esse estudo. Entende-se, assim, que esta pesquisa apresenta contribuições para avanço e aprofundamento dos estudos teórico-empíricos que buscam compreender as experiências de inclusão e socialização organizacional da comunidade LGBTQIA+.

Como limitações do percurso de pesquisa, apontam-se algumas dificuldades na realização das entrevistas, sendo desistências dos indicados, faltas ocorridas, remarcações das entrevistas, além da dificuldade apresentada por alguns participantes no uso da ferramenta de entrevista online, e problemas com conexão, muitas vezes lenta ou mantendo o sinal instável, porém esses problemas foram prontamente sanados pelos entrevistados.

O estudo foi realizado somente com empregados que atuam no segmento do varejo supermercadista. Sugere-se para estudos futuros ampliar o campo de pesquisa para outros segmentos organizacionais, como indústrias, prestadores de serviços, educação, saúde e também instituições públicas, ampliando os demais integrantes da comunidade LGBTQIA+ e não somente os *gays*.

Espera-se também que esse estudo contribua com a construção e implementação de políticas de diversidade e inclusão e a promoção de ações voltadas para a comunidade LGBTQIA+, além de incentivar mais pesquisas sobre o tema no meio acadêmico ou fora dele e possa incentivar o engajamento de mais empresas na inclusão dessas pessoas, colaborando com a erradicação do preconceito, tornando a sociedade justa e igualitária.

Apesar de existir grande progresso no que tange a gestão da diversidade e inclusão de pessoas LGBTQIA+ no mercado de trabalho, visto em pesquisas divulgadas, ainda há lacunas que segregam e discriminam esses profissionais, inclusive de forma silenciosa. Dessa maneira as empresas têm um importante papel e o desafio em vencer o preconceito e proporcionar isso a toda sociedade, com ações que promovam o respeito a qualquer tipo de diversidade, sejam de pessoas com deficiência, negros e a comunidade LGBTQIA+.

As empresas que apostam na diversidade para formar suas equipes se posicionam como organizações competitivas e demonstram respeito ao outro, desenvolvendo a sinergia entre os colaboradores em prol de objetivos comuns, contribuindo para a retenção de talentos.

## REFERÊNCIAS

- AGÊNCIA DE NOTÍCIAS DA AIDS. **Relatório de violência contra LGBTs mostra queda nas mortes por homofobia em 2020**. 14 de maio de 2021. Disponível em: <https://agenciaaids.com.br/noticia/relatorio-de-violencia-contra-lgbts-mostra-queda-nas-mortes-por-homofobia-em-2020/>. Acesso em: 20 out. 2021.
- ANDRADE, D. C. T. et al. Táticas organizacionais; desenvolvimentista; conteúdos e informação; tendências integradoras: a socialização organizacional abordada sob quatro correntes distintas. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, v. 10, n. 2, p. 239-250, 2013.
- ARAÚJO, M. R. M.; OLIVEIRA-SILVA, L. C.; MARQUES, E. C. Inventário de socialização organizacional: estudo propositivo de nova estrutura fatorial. **Revista de Psicologia, Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 20, n. 1, p. 922-930, mar. 2020.
- ASSIS, C. G.; SILVA, K. A. T. Diversidade Sexual e Trabalho: Um Estudo Sobre o Coming Out no Ambiente Corporativo. *In: Anais...*, Encontro de Gestão de Pessoas - EnGPR 2017.
- BARBOSA, D. S.; FIALHO, L. M. F.; MACHADO, C. J. S. Educação inclusiva: aspectos históricos, políticos e ideológicos da sua constituição no cenário internacional. **Actualidades Investigativas en Educación**, v. 18, n. 2, p. 598-618, 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **Construção social da realidade**. Tradução: Floriano de Souza Fernandes. 35 ed. Petrópolis: Vozes, 2013.
- BERKELAAR, B. L.; HARRISON, M. A. Organizational socialization. *In: Oxford Research Encyclopedia of Communication*. 2019.
- BORGES, L. O.; ROS-GARCÍA, M.; TAMAYO, A. Socialización organizacional: tácticas y autopercepción. **Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones**, v. 17, n. 2, p. 173-195, 2001.
- BORGES, L. O.; ALBUQUERQUE, F. J. B. **Socialização organizacional**. *In: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E., BASTOS, A. V. B. (Orgs.). Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. 1. ed., p. 331-356. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BORGES, L. O. et al. Re-construção e validação de um inventário de socialização organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 4, 2010.
- BRITO, J. G. **Estratégias pró-ativas da diversidade sexual nas organizações**. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Salvador, 2014.
- BULGARELLI, R. **Educação Inclusiva: Inclusão e Diversidade**. Bengala Legal, Rio de Janeiro, mai, 2011.
- CANABARRO, R. História E Direitos Sexuais No Brasil. *In: Anais...*, II Congresso Internacional de História Regional, Online, 2021.

CHAO, G. T. et al. Organizational Socialization: Its Content and Consequences. **Journal of Applied Psychology**, v. 79, n. 5, p.730-743, out. 1994.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COX, T. **Cultural diversity in organizations**: theory, research and practice. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.

D'AMARIO, E. Q. et al. O Ambiente Inclusivo e a Experiência de Inclusão de Indivíduos da Raça Negra nas Organizações à Luz da Teoria Institucional. **Reges: Revista Eletrônica de Gestão**, São Paulo, v. 3, n. 3, p. 23-38, 2009.

D'AMARIO, E. Q. **Comportamento inclusivo e experiência de inclusão: um estudo sobre trabalhadores negros**. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2009.

DAVISSON, M. N.; FERDMAN, B. M. Diversity and inclusion: what difference does it make? **TIP - The industrial-organizational Psychologist**, v. 39, n. 2, p. 71-77, October 2001.

DEIRÓ, R. M. et al. Gestão da Diversidade: Uma gestão necessária para estimular a inovação e aumentar a competitividade das empresas de contabilidade e auditoria. **Pensar Contábil**, v. 9, n. 37, p. 6-15, 2007.

DIAS, M. B. **Homoafetividade e os Direitos LGBTI**, 7ª Ed., São Paulo: Ed. RT, 2017.

DURKHEIM, É. **As regras do método sociológico**. São Paulo: Editora Nacional, 1987.

ECCEL, C. S.; PEREIRA, M. T. F. A Inserção da Diversidade Homossexual em uma livraria de Shopping Center: um estudo crítico. *In: Anais...*, Encontro Anual da de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Rio de Janeiro, RJ, SP, Brasil, 2008.

ECCHIATTI, P. R. I. **Manual da Homoafetividade**: Da Possibilidade Jurídica do Casamento Civil, da União Estável e da Adoção por Casais Homoafetivos, 3ª Ed., Bauru: Ed. Spessoto, 2019.

FERREIRA, D. R. S. **Prazer com segurança?** – As relações entre michês e polícia num ponto de prostituição do centro de Fortaleza. Dissertação de Mestrado em Políticas Públicas. Universidade Estadual do Ceará, Fortaleza, 2011.

FERREIRA, J. B. et al. Diversidade e gênero no contexto organizacional: um estudo bibliométrico. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 3, p. 45-66, 2015.

FERDMAN, B. M. Inclusive behavior and the experience of inclusion. Gender and diversity in organizations division. **Academy of Management**. Chicago, 2009.



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.

FERDMAN, B. M.; DEANE, B. R. (Eds.). **Diversity at work: The practice of inclusion**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2014.

FERDMAN, B. M. Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 53, n. 2, p. 235-263, 2017.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.40, n.3, Jul./Set., 2000.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Artmed. 2004.

GENARI, D.; IBRAHIM, C. V. D.; IBRAHIM, G. F. A percepção dos servidores públicos sobre a socialização organizacional: um estudo no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. **Holos**, v. 5, p. 313-328, 2017.

GODOY, A. S. et al. Estudo de caso qualitativo. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, v. 2, p. 115-146, 2006.

HUMPHREY, J. C. Organizing sexualities, organized inequalities: lesbian and gay en in public service occupations. **Gender, Work and Organization**, v. 6, n. 3, p. 134-151, 1999.

INSTITUTO ETHOS. **Lançamento Guia Exame de Diversidade**. 2019. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/lancamento-guia-exame-de-diversidade/>. Acesso em: 20 out. 2021.

IOTTI, P. Da Homossexualidade à Homoafetividade. Dos Gregos à Contemporaneidade. **Revista Direito Civil**, v. 3, n. 1, p. 83-107, 2021.

IRIGARAY, H. A. R. **A Diversidade nas Organizações Brasileiras: Estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho**. Tese de doutorado em Administração de Empresas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2008. 331 f.

IRIGARAY, H. A. R.; SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P. Humor e discriminação sexual no ambiente organizacional. *In: Anais...*, Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, São Paulo, SP, Brasil, (14), 2010.

IRIGARAY, H. A.; FREITAS, M. E. Estratégia de sobrevivência dos gays no ambiente de trabalho. **Revista Psicologia Política**, v. 13, n. 26, p. 75-92, 2013.

JESUS, J. G. O conceito de heterocentrismo: Um conjunto de crenças enviesadas e sua permanência. **Psico-USF**, v. 18, p. 363-372, 2013.

JORNAL O POVO. **Majoria apoia direitos ao casamento de LGBT e leis contra discriminação aponta pesquisa em 2020.** Disponível em: <https://www.opovo.com.br/noticias/2021/06/11/maioria-apoia-direitos-ao-casamento-de-lgbt-e-leis-contra-discriminacao--aponta-pesquisa/>. Acesso em: 20 out. 2021.

JUNQUEIRA, R. D. Homofobia: Limites e possibilidades de um conceito em meio a disputas. *In: Bagoas: Estudos gays – gêneros e sexualidades*. Vol.I. Natal: EDUFRRN, 2007.

KENNY, C.; PATEL, D. "Norms and Reform: Legalizing Homosexuality Improves Attitudes". Documento de Trabalho CGD 465. Center for Global Desenvolvimento. Washington, DC, 2017. Disponível em: <https://www.cgdev.org/publication/norms-and-reform-legalizing-homossexualidade-melhora-atitudes>. Acesso em: 24 out. 2021.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAURENTI, R. Homossexualismo e a classificação internacional de doenças. **Revista de Saúde pública**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 207-212, 1984.

MALHEIROS, M. B.; ROSSATO, V. P.; ESTIVALETE, V. F. B. Orientação sexual no ambiente de trabalho: estudo bibliométrico acerca da produção científica de 2000-2018. **Polêmica**, v. 20, n. 2, 2020.

MAIS DIVERSIDADE. **Consultoria em Diversidade e Inclusão; carta de serviços**. São Paulo, 2019. Disponível em: <https://maisdiversidade.com.br/wp-content/uploads/2019/04/Carta-de-Servic%CC%A7os-2019.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2023.

MARTINS, B. L. O.; VACLAVIK, M. C.; ANTUNES, E. D. **Diversidade sexual nas organizações e o homossexual no ambiente de trabalho**. *In: SILVA, C. R. M. (Org.)*. Elementos de administração 2 Ponta Grossa, PR: Atena Editora, 2019. V. 2. E-book.

MAY, T. **Pesquisa Social: questões, métodos e processos**. 3. Ed., Porto Alegre: Artmed, 2004.

MARQUES, D. S.; MOREIRA, T. P.; LIMA, T. C. B. Um olhar sobre a experiência de inclusão de pessoas com deficiência que trabalham em uma universidade pública. **Revista Economia & Gestão**. v. 17, n. 48, 2018.

MENIN, M. M. et al. A conquista dos direitos LGBT: uma análise a partir da historiografia do movimento social em prol da diversidade sexual e de gênero. **Direito e Sociedade: Revista de Estudos Jurídicos e Interdisciplinares**, Catanduva, v. 15, n. 1, p. 169-189, jan./dez. 2020.

MOR BARAK, M. E. **Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2011.

MOR BARAK, M. Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? **Human Service Organizations Management, Leadership & Governance**, California, v. 39, n.2, p. 83-88, Maio 2015.

MORAES, M. S. S.; MARANHE, E. A. (Orgs.). Educação de temas específicos. **Coleção Unesp. São Paulo: Unesp; Pró-Reitoria de Extensão; Faculdade de Ciências**, 2009.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

PELLED, L. H.; LEDFORD JR., G.; MOHRMAN, S. A. Demographic dissimilarity and workplace inclusion. **Journal of management studies**, v. 36, n. 7. December 1999. p.1013-1031.

PEREIRA, A. S. L. S. et al. As crenças sobre a homossexualidade e o preconceito contra homossexuais no ambiente de trabalho. **Temas psicol. Ribeirão Preto**, v. 25, n. 2, p. 563-575, jun. 2017.

PICHARDO GALÁN, J. I. et al. **GUIA ADIM LGBTI**. Inclusão da diversidade sexual e identidade de gênero em empresas e organizações. 2019.

PRADO, M. A. M.; MACHADO, F. V. **Preconceito contra homossexualidades: hierarquia da invisibilidade**. São Paulo: Cortez. 2008

PRESTES, M. J. **A comunicação e a questão da homossexualidade nas Organizações**. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2016.

POMPEU, S. L. E. Educação corporativa e diversidade por orientação sexual: desafios e possibilidades no ambiente de trabalho. **Revista Conhecimento em Ação**, v. 5, n. 2, p. 204-232, 2020.

PORTAL UOL. **Profissional LGBTI se sente mais integrado**. Uol Notícias, 19 de setembro de 2019. Disponível em: <https://www.bol.uol.com.br/noticias/2021/09/19/profissional-lgbti-se-sente-mais-integrado.htm>. Acesso em: 20 out. 2021.

RABELO, A. M.; NUNES, S. C. "Sair ou ficar no armário"? Eis a questão! *In: Anais...*, IV Seminário de Gestão de Pessoas da UFG Regional Jataí, 2017. Jataí: Universidade Federal de Goiás, 2017.

REVISTA GALILEU. **Profissionais LGBTQIA+ sofrem mais exclusão em carreiras de STEM**. Disponível em: <https://revistagalileu.globo.com/Sociedade/Comportamento/noticia/2021/03/profissionais-lgbtqia-sofrem-mais-exclusao-em-carreiras-de-stem.html>. Acesso em: 07 abr. 2023.

RICHARDSON, Roberto darry et al. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3ª. Ed.rev e amp. São Paulo, SP: Atlas, 2008.334p.

SANTOS, M. S. M. Socialização organizacional de pessoas com deficiência em uma instituição federal de ensino superior. 2018. 138 f. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Programa de Pós-graduação em Administração e Controladoria, Fortaleza-CE, 2018.

SANTOS, M. S. M.; LIMA, T. C. B.; FERRAZ, S. F. S. Além da acessibilidade: Desafios da socialização organizacional de pessoas com deficiência em uma instituição federal de ensino superior. **E&G - Revista Economia e Gestão**, v. 19, p. 58-76, 2019.

SANTOS, E. E. O. Panorama da gestão da diversidade: um estudo em filiais brasileiras de empresas multinacionais. 2020. 192 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2020.

SHINYASHIKI, G. **O processo de socialização organizacional**. In: FLEURY, M.T. L. et al. *As Pessoas na Organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002

SILVA, R. A.; FERRAZ, R. R. N. Um estudo sobre a inclusão dos LGBTTT no mercado de trabalho. **Cadernos de Gênero e Tecnologia**, v. 13, n. 42, p. 33-44, 2020.

SIMÕES, J. A.; FACCHINI, R. **Na trilha do arco-íris: Do movimento homossexual ao LGBT**. São Paulo: Perseu Abramo, 2009.

SIQUEIRA, M. V.; ZAULI-FELLOWS, A. **Diversidade e Identidade Gay nas Organizações**. In: *Anais...*, IV Encontro Nacional de Estudos Organizacionais da ANPAD - ENEO. Porto Alegre, 2006.

SIQUEIRA, M. V.; FERREIRA, R. C.; ZAULI-FELLOWS, A. Gays no ambiente de trabalho: uma agenda de pesquisa. In: *Anais...*, Encontro Nacional da Associação Nacional De Pós-Graduação Em Administração – EnANPAD, Salvador: ANPAD, 2005.

SOUZA, D. C.; HONORATO, E. J. S.; BEIRAS, A. Discriminação contra homossexuais no mercado de trabalho: Revisão da literatura. **PSI UNISC**, v. 5, n. 1, p. 127-143, 2021.

SORANZ, R. F. Diversidade e Inclusão: Um estudo sobre o gênero em uma indústria farmacêutica. Dissertação de Mestrado em Administração, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2009.

SHORE, L. M. et al. Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. **Journal of management**, v. 37, n. 4, p. 1262-1289, 2011.

TAORMINA, R. J. Organizational socialization: A multidomain, continuous process model. **International journal of Selection and Assessment**, v. 5, n. 1, p. 29-47, 1997.

TEIXEIRA, J. C. et al. Inclusão e diversidade na administração: Manifesta para o futuro-presente. **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, 2021.

THOMAS, JR., R. **Redefining Diversity**. Amacon: New York, 1996.

TORRES, C. V.; PÉREZ-NEBRA, A. R. **Diversidade cultural no contexto orgaizacional**. In: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E., BASTOS, A. V. B. (Org.) *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, p. 443-463, 2004.

TORRES, G. G. S.; LEITE, M. L. S. Segurança pública e violência contra a população LGBTQI+: uma análise qualiquantitativa dos índices de violência letal a homens gays no Ceará. In: *Anais...*, III Encontro Nacional de Estudos em Políticas de Segurança Pública, 2017.

TREVISAN, J. S. **Devassos no Paraíso: a homossexualidade no Brasil, da colônia à atualidade**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artemed Editora, 2014.

## APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

### PARTE I

1. Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)
2. Dados sociodemográficos
  - a) Idade:
  - b) Sexo:
  - c) Estado Civil:
  - d) Filhos:
  - e) Formação:
  - f) Tempo de empresa:
  - g) Cargo:

### PARTE II

#### 1. Tópico guia: Inclusão

##### Expressão de si e identidade

- a) Quem é você e como se vê em sua identidade pessoal e se você se julga como diferentes ou similares aos membros de seu grupo de trabalho?
- b) Como ocorre a expressão de seus pensamentos e posicionamentos no seu ambiente de trabalho, existem barreiras ou facilidades para expor suas ideias? Tente dar exemplos e situações.
- c) Sente-se valorizado por ser diferente? E por suas semelhanças? De que forma?

##### Normas e fronteiras

- a) Você participa nas formulações das normas e regras no seu ambiente de trabalho? Existe a participação dos membros do grupo?
- b) Você considera as normas e regras flexíveis ou rígidas e se têm limitações no seu espaço do trabalho e se sim, por qual motivo?
- c) Como você percebe as possibilidades de crescimento profissional, a aceitação ou não de novos desafios e a pressões por mudanças no seu ambiente de trabalho e rotinas?

##### Segurança e conforto

- a) Você se sente confortável para ser você mesmo no seu ambiente de trabalho, em relação à tomada de decisões?
- b) Avalia que há necessidade de mudanças em você, nos seus colegas e no seu ambiente de trabalho para que possa se sentir mais incluído? De que forma percebe isso? Poderia descrever situações ou exemplos?
- c) Em relação a essas possíveis necessidades de mudança citadas acima, percebe conforto e equilíbrio no seu ambiente de trabalho? Percebe desconfortos nessas situações? Tente citar situações e exemplos.

## **2. Tópico guia: Socialização Organizacional**

### Engajamento à instituição

- a) Gostaria que você falasse um pouco sobre como você percebe o seu engajamento à instituição, em relação aos seguintes aspectos de história, objetivos e valores da empresa?
- b) De que forma você percebe esse engajamento nas relações com os colegas de trabalho, acesso a informações da empresa?
- c) O ambiente e condições de trabalho é favorável para o seu engajamento

### Integração às pessoas

- a) Como você percebe sua relação com seus colegas de trabalho, sua chefia imediata, subordinados etc.?
- b) Você sente que o ambiente proporciona essa integração das pessoas, desenvolvendo um ambiente de aceitação e confiança?

### Domínio profissional

- a) Com relação à competência e qualificação, como você se identifica dentro da instituição, sentindo-se preparado em relação ao seu futuro dentro dessa instituição?

## **3. Tópico guia: Gestão da Diversidade**

- a) Como você percebe que a empresa estimula ações que promovam a inclusão da diversidade e socialização organizacional?
- b) Como você acha que a empresa deveria fazer para ter um programa de diversidade?

## **APÊNDICE B - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)**

Você está sendo convidado por Erlonney Paulo Medeiros de Sousa (pesquisador) como participante da pesquisa intitulada “Diversidade, Socialização Organizacional e Inclusão: um estudo com homossexuais em uma empresa supermercadista”. Você não deve participar contra a sua vontade. Leia atentamente as informações abaixo e faça qualquer pergunta que desejar, para que todos os procedimentos desta pesquisa sejam esclarecidos.

Esta pesquisa tem como objetivo geral compreender as percepções dos homossexuais sobre suas experiências/vivências de inclusão e socialização organizacional em uma rede supermercadista cearense.

Você pode a qualquer momento recusar a continuar participando da pesquisa e, também, poderá retirar o seu consentimento, sem que isso lhe traga qualquer prejuízo. Garanto que as informações conseguidas através da sua participação não permitirão a identificação da sua pessoa, exceto aos responsáveis pela pesquisa, e que a divulgação das mencionadas informações só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto.

Endereço do responsável pela pesquisa:

**Nome:** Erlonney Paulo Medeiros de Sousa

**Instituição:** Universidade Federal do Ceará

**Endereço:** Rua Fiscal Vieira , 3310 – Bairro Joaquim Távora - Fortaleza - CE.

**Telefone para contato:** (85) 99646.5817 (TIM)

O abaixo assinado \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ anos, RG: \_\_\_\_\_, declara que é de livre e espontânea vontade que está como participante dessa pesquisa. Eu declaro que li cuidadosamente este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e que, após sua leitura, tive a oportunidade de fazer perguntas sobre o seu conteúdo, como também sobre a pesquisa, e recebi explicações que responderam por completo minhas dúvidas. E declaro, ainda, estar recebendo uma via assinada deste termo.

Fortaleza, \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Participante da pesquisa \_\_\_\_\_

Nome do pesquisador \_\_\_\_\_