

## A DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: INCLUSÃO DE PESSOAS LGBTQIA+ NO AMBIENTE CORPORATIVO.

### Resumo

O presente estudo investiga as práticas e percepções de inclusão de pessoas LGBTQIA+ em empresas locais, buscando compreender seus impactos sobre o clima organizacional, a atração e retenção de talentos e o desempenho corporativo. O objetivo central consistiu em avaliar de que maneira as organizações estão estruturando políticas de diversidade e quais efeitos são percebidos por colaboradores LGBTQIA+ e gestores ou profissionais de recursos humanos. A pesquisa utilizou abordagem quantitativa, de corte transversal, por meio da aplicação de questionário estruturado com 26 itens em escala Likert de cinco pontos, abrangendo dimensões relacionadas a políticas institucionais, experiências de discriminação, segurança psicológica e resultados organizacionais. A amostra foi composta por 45 participantes, distribuídos entre colaboradores LGBTQIA+ e gestores/RH, selecionados por conveniência e técnica de bola de neve, com coleta realizada via formulário eletrônico. Os resultados evidenciam a existência parcial de políticas formais de diversidade, a ausência de treinamentos contínuos e fragilidades em canais de denúncia, mas também revelam percepções positivas relacionadas ao respeito às identidades, à segurança psicológica e à contribuição da diversidade para o desempenho organizacional. Conclui-se que, embora avanços sejam notáveis, ainda se faz necessária a consolidação de práticas institucionais mais robustas, acompanhadas de métricas de monitoramento e transparência. O estudo contribui ao destacar desafios e oportunidades para organizações que buscam construir ambientes mais inclusivos, equitativos e inovadores.

**Palavras-chave:** diversidade; inclusão; LGBTQIA+; clima organizacional; gestão de pessoas.

### Abstract

This study investigates practices and perceptions of LGBTQIA+ inclusion in local companies, aiming to understand their impact on organizational climate, talent attraction and retention, and corporate performance. The main objective was to assess how organizations are structuring diversity policies and which effects are perceived by LGBTQIA+ employees and managers or human resources professionals. The research followed a quantitative, cross-sectional approach, applying a structured questionnaire with 26 items on a five-point Likert scale, covering dimensions such as institutional policies, discrimination

experiences, psychological safety, and organizational outcomes. The sample comprised 45 participants, divided between LGBTQIA+ employees and managers/HR, selected through convenience and snowball sampling, with data collected via an online form. The results reveal the partial presence of formal diversity policies, the absence of continuous training, and weaknesses in reporting channels, but also highlight positive perceptions related to respect for identities, psychological safety, and the contribution of diversity to organizational performance. The study concludes that, although progress is evident, there is still a need to consolidate more robust institutional practices, supported by monitoring metrics and transparency. This research contributes by pointing out challenges and opportunities for organizations seeking to build more inclusive, equitable, and innovative workplaces.

**Keywords:** diversity; inclusion; LGBTQIA+; organizational climate; human resource management.

## 1. Introdução

### 1. Introdução

A diversidade e a inclusão têm se consolidado como elementos centrais no debate contemporâneo sobre gestão de pessoas e responsabilidade social nas organizações. Mais do que uma pauta ética, a valorização da pluralidade de identidades e orientações sexuais tornou-se um diferencial competitivo para empresas que buscam atrair talentos, estimular a inovação e fortalecer sua reputação institucional (COX; BLAKE, 1991; SHORE et al., 2011). Nesse contexto, a inclusão de pessoas LGBTQIA+ no ambiente de trabalho emerge como um campo de análise relevante, pois as práticas organizacionais podem tanto promover o engajamento e o desenvolvimento dos colaboradores quanto perpetuar situações de exclusão e discriminação (ZANONI et al., 2010).

Estudos internacionais têm demonstrado que ambientes inclusivos estão associados à melhoria do clima organizacional, ao aumento do engajamento e à redução de índices de rotatividade, evidenciando a relação direta entre diversidade e desempenho corporativo (NKOMO; HOOBLER, 2014; RICHARD et al., 2019). A literatura também aponta que empresas que incorporam diferentes perspectivas apresentam maior capacidade de inovação, uma vez que a pluralidade de experiências favorece a criatividade e a resolução de problemas complexos (ELY; THOMAS, 2001; MOR BARAK, 2015). Contudo, pesquisas realizadas no Brasil revelam que a institucionalização de políticas de diversidade ainda é limitada, frequentemente restrita a campanhas simbólicas ou ações pontuais, sem que haja transformações culturais profundas (SILVA; SIQUEIRA, 2020).

O debate em torno da inclusão da população LGBTQIA+ está diretamente relacionado ao conceito de segurança psicológica, entendido como a

percepção de que o ambiente é seguro para assumir riscos interpessoais sem receio de retaliações (EDMONDSON, 1999). A ausência dessa segurança leva muitos profissionais a ocultarem suas identidades, o que compromete tanto o bem-estar quanto o desempenho organizacional (RAGINS; CORNWELL, 2001). Dessa forma, compreender como políticas, práticas e experiências de inclusão se articulam no cotidiano das organizações é fundamental para avaliar em que medida a diversidade se traduz em ambientes mais equitativos e inovadores.

Diante desse cenário, o presente estudo tem como objetivo analisar as percepções de colaboradores LGBTQIA+ e de gestores ou profissionais de recursos humanos em empresas locais acerca das práticas de diversidade e inclusão, investigando seus efeitos sobre o clima organizacional, a atração e retenção de talentos e o desempenho. A questão de pesquisa que orienta o trabalho pode ser sintetizada da seguinte forma: *de que maneira as políticas e práticas de inclusão de pessoas LGBTQIA+ influenciam o ambiente organizacional e as relações de trabalho em empresas locais?*

Para responder a essa questão, o artigo está organizado da seguinte forma: além desta introdução, apresenta-se uma fundamentação teórica que reúne os principais conceitos e estudos sobre diversidade e inclusão nas organizações; em seguida, descreve-se a metodologia adotada; posteriormente, expõe-se a análise e discussão dos resultados; por fim, apresentam-se as conclusões, com as contribuições teóricas, práticas e sociais do estudo, bem como suas limitações e recomendações para futuras pesquisas.

## 2. Fundamentação Teórica

O debate sobre diversidade nas organizações vem ganhando destaque nas últimas décadas, especialmente diante da crescente demanda social por ambientes mais justos e representativos. No Brasil, esse movimento tem se intensificado à medida que a pauta da inclusão extrapola a dimensão legal e ética, transformando-se em um fator estratégico de gestão (FLEURY, 2000; SILVA; SIQUEIRA, 2020). A diversidade não pode ser compreendida apenas como a presença de diferentes identidades, mas como a capacidade da organização de criar condições para que todos os indivíduos participem plenamente do ambiente de trabalho, em um contexto de respeito e equidade (NKOMO; HOOBLER, 2014).

Autores clássicos no campo da gestão, como Cox e Blake (1991), já defendiam que a diversidade pode se tornar uma vantagem competitiva sustentável, ampliando a base de talentos, estimulando a inovação e melhorando a satisfação dos colaboradores. No entanto, como alertam Kochan et al. (2003), esses benefícios não são automáticos: eles dependem do grau de preparo das empresas para lidar com conflitos e valorizar diferentes perspectivas. Isso

implica que as políticas de diversidade, quando implementadas apenas de forma superficial, tendem a reproduzir desigualdades em vez de superá-las, como apontam Zanoni et al. (2010).

No caso da população LGBTQIA+, os desafios de inclusão no ambiente corporativo se manifestam tanto de forma explícita, por meio de práticas discriminatórias, quanto de forma velada, pela invisibilidade ou pela falta de políticas institucionais consistentes. Shore et al. (2011) introduzem o conceito de inclusão organizacional como a coexistência simultânea de pertencimento e singularidade: os indivíduos sentem-se incluídos quando são reconhecidos como parte integrante do grupo, sem que isso implique negar suas características identitárias. Essa definição é particularmente relevante para entender a situação de trabalhadores LGBTQIA+, pois evidencia que a inclusão vai além da representatividade, exigindo práticas que validem identidades e assegurem a participação plena.

Outro conceito fundamental nesse campo é o de segurança psicológica, definido por Edmondson (1999) como a percepção de que o ambiente de trabalho é seguro para assumir riscos interpessoais. Essa perspectiva ganha relevância no caso da diversidade sexual e de gênero, pois a ausência de segurança leva muitos colaboradores a ocultar sua identidade, com impactos negativos sobre seu engajamento, saúde mental e produtividade (RAGINS; CORNWELL, 2001). Mor Barak (2015) reforça que organizações inclusivas devem ir além da tolerância, oferecendo condições objetivas e subjetivas para que todos os trabalhadores expressem suas singularidades sem medo de retaliações.

A literatura também aponta diferentes paradigmas de diversidade que orientam a ação organizacional. Ely e Thomas (2001) classificam esses paradigmas em três principais: o da discriminação e justiça, centrado no cumprimento de normas legais; o do acesso e legitimidade, que trata a diversidade como resposta à pressão do mercado; e o do aprendizado e efetividade, em que as diferenças são vistas como recursos para inovação e melhoria contínua. Os autores argumentam que somente este último paradigma possibilita transformações profundas e sustentáveis, pois integra a diversidade à lógica estratégica da organização.

Do ponto de vista empírico, evidências sugerem que empresas que estruturam práticas consistentes de diversidade apresentam melhores resultados. Richard et al. (2019), em estudo quantitativo, demonstraram que equipes diversas alcançam maiores índices de inovação e desempenho, desde que inseridas em ambientes de cooperação. Isso dialoga com o que Nkomo e Hoobler (2014) chamam de “gestão ativa da diversidade”, em que a heterogeneidade não é apenas reconhecida, mas trabalhada de forma a potencializar ganhos organizacionais.

Em contrapartida, pesquisas nacionais mostram que, no Brasil, a diversidade ainda é tratada muitas vezes como uma pauta periférica, com iniciativas fragmentadas e pouco institucionalizadas (SILVA; SIQUEIRA, 2020). Essa lacuna entre discurso e prática evidencia a necessidade de avanços tanto na formulação de políticas quanto na construção de uma cultura organizacional inclusiva. A criação de canais de denúncia efetivos, a adaptação de benefícios para diferentes configurações familiares e a promoção de treinamentos regulares são alguns exemplos de mecanismos capazes de sinalizar, de maneira concreta, o compromisso institucional com a diversidade (MOR BARAK, 2015).

Portanto, observa-se que a diversidade, especialmente no recorte LGBTQIA+, deve ser entendida como um processo em construção, que exige tanto políticas formais quanto mudanças culturais profundas. A literatura converge para a ideia de que o impacto positivo da diversidade no desempenho organizacional depende da consolidação de práticas inclusivas, do engajamento da liderança e da promoção de ambientes psicologicamente seguros. Esse referencial teórico sustenta a análise dos dados empíricos desta pesquisa, permitindo avaliar até que ponto as percepções dos participantes refletem avanços e desafios da inclusão LGBTQIA+ no ambiente corporativo.

### **3. Metodologia**

A pesquisa adotou uma abordagem quantitativa de corte transversal, uma vez que buscou levantar dados em um único momento, permitindo identificar percepções e práticas organizacionais sobre inclusão LGBTQIA+. De acordo com Creswell (2014), os estudos quantitativos possibilitam a mensuração de variáveis sociais de forma objetiva, o que permite a comparação entre grupos e a identificação de padrões. A natureza transversal do estudo, por sua vez, encontra respaldo em Gil (2019), que ressalta que esse delineamento é apropriado quando o interesse é descrever fenômenos em um determinado ponto no tempo, sem acompanhar sua evolução longitudinalmente.

O instrumento de coleta consistiu em um questionário estruturado com 26 itens, construído em blocos temáticos (perfil sociodemográfico, políticas e práticas organizacionais, clima/experiências e resultados/compromisso). Os itens foram organizados em escalas do tipo Likert de cinco pontos, variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”. A utilização de escalas desse tipo é amplamente consolidada em pesquisas sociais e organizacionais, permitindo captar gradientes de percepção dos respondentes. Como destacam Likert (1932) e, mais recentemente, Malhotra (2012), esse formato de resposta favorece a análise estatística, possibilitando tanto descrições gerais quanto comparações entre subgrupos.

A amostra foi composta por 45 respondentes, distribuídos entre colaboradores LGBTQIA+, gestores e profissionais de recursos humanos, oriundos de empresas locais de diferentes portes e setores. A estratégia de amostragem combinou conveniência e bola de neve, técnicas recorrentes em estudos sociais em que o acesso direto a determinados públicos é limitado. Conforme Flick (2009), a amostragem por conveniência se justifica em contextos exploratórios ou de recursos restritos, enquanto a bola de neve permite alcançar populações específicas — como grupos LGBTQIA+ no ambiente de trabalho — por meio das redes de contato dos próprios participantes. Ainda que tais estratégias não garantam representatividade estatística, são reconhecidas como adequadas para estudos que visam levantar percepções e tendências.

O questionário foi aplicado de forma anônima por meio da plataforma Google Forms, assegurando sigilo e respeito às identidades dos respondentes. Questões éticas foram observadas com rigor, em consonância com as diretrizes de pesquisa com seres humanos estabelecidas pela Resolução 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 2016). Todos os participantes receberam o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) e puderam optar por não responder a itens considerados sensíveis, como recomendado por Diener e Crandall (1978), a fim de reduzir riscos de constrangimento e preservar o bem-estar dos envolvidos.

Para análise dos dados, foram empregadas estatísticas descritivas — médias, desvios-padrão e frequências — a fim de sintetizar as percepções gerais e identificar tendências predominantes. Quando pertinente, procedeu-se à comparação entre subgrupos (colaboradores LGBTQIA+, gestores/RH e demais respondentes), utilizando médias e proporções como indicadores de contraste. A escolha pela análise descritiva encontra fundamento em Hair et al. (2010), que destacam sua utilidade na exploração inicial de fenômenos organizacionais, especialmente em temas ainda pouco investigados no contexto brasileiro, como é o caso da inclusão LGBTQIA+.

Assim, a metodologia empregada possibilitou captar, de maneira estruturada e eticamente responsável, as percepções de diferentes atores organizacionais sobre a diversidade, oferecendo subsídios para a análise crítica apresentada nas seções subsequentes.

#### **4. Análise dos resultados (descritiva)**

A pesquisa contou com 45 participantes que consentiram em responder ao questionário. O perfil da amostra revelou diversidade tanto em termos de função quanto de contexto organizacional. Do total, pouco menos da metade se declarou colaborador LGBTQIA+ (44,4%), enquanto uma pequena parcela ocupava posições de gestores ou profissionais de recursos humanos (8,9%),

e o grupo majoritário, classificado como “outros” (46,7%), incluía trabalhadores de diferentes funções. Esse recorte já sinaliza que o debate sobre inclusão não se restringe a quem vivencia diretamente a questão da identidade de gênero e orientação sexual, mas mobiliza também profissionais em diferentes papéis dentro das organizações.

No que se refere ao porte das empresas, quase metade dos respondentes trabalhava em grandes organizações (44,4%), seguidas por empresas de médio porte (22,2%), pequeno porte (17,8%) e Micro/MEI (13,3%). Esse dado sugere que a discussão sobre diversidade alcança diferentes tamanhos de empresas, ainda que a maior concentração se dê em corporações de maior estrutura. O setor de atuação foi variado, com destaque para o comércio (28,9%) e os serviços (15,6%), além da indústria (17,8%) e do setor público (8,9%). Houve também relatos de atuação em múltiplos setores ou em atividades não convencionais, classificados como “outros” (22,2%). O tempo de vínculo com a empresa também apresentou distribuição equilibrada, predominando trabalhadores com 1 a 3 anos de casa (37,8%) e 6 a 12 meses (28,9%), enquanto 22,2% estavam há mais de 3 anos e 11,1% tinham até 6 meses de experiência. Esses números revelam que a amostra contempla desde profissionais recém-chegados até colaboradores com trajetória mais consolidada, possibilitando observar percepções em diferentes estágios de integração organizacional.

No campo das políticas formais, os resultados indicam um cenário ainda incipiente. Pouco mais da metade dos participantes (55,6%) afirmou que a empresa possui código de conduta com menção explícita à diversidade, enquanto 15,6% declararam que esse instrumento não existe e 28,9% disseram não saber responder. Quando questionados sobre a existência de políticas específicas de inclusão LGBTQIA+, apenas 22,2% confirmaram sua presença, ao passo que quase 30% declararam que tais políticas não existem e outros 31,1% afirmaram desconhecer a situação. Esse dado revela um hiato importante: muitos colaboradores não têm clareza se suas empresas possuem ou não mecanismos institucionais de proteção e inclusão, o que compromete a transparência e o alcance das práticas.

Em relação às ações práticas, a realização de treinamentos sobre respeito e diversidade foi reconhecida por 40% dos respondentes, mas 31,1% disseram que não há qualquer iniciativa, e outros 22,2% relataram que os treinamentos são apenas ocasionais. Esse resultado indica que a formação sobre diversidade ainda não é sistemática na maioria das organizações. Situação semelhante aparece quando se observa a linguagem inclusiva nos processos seletivos: apenas 26,7% confirmaram que ela é adotada plenamente, enquanto 33,3% disseram que não há esse cuidado, e os demais apontaram que a adoção é parcial ou inexistente. Já os canais de denúncia mostraram-se mais consolidados, presentes em 51,1% das empresas, mas ainda assim quase um

quarto dos entrevistados não soube informar sua existência. Sobre a transparência, apenas um quarto afirmou que a empresa divulga métricas de diversidade, sendo mais frequente a percepção de divulgação parcial ou a ausência completa de monitoramento.

No que diz respeito às experiências individuais, os resultados de escala Likert trazem nuances importantes. Em primeiro lugar, a percepção de segurança psicológica para assumir a própria identidade no ambiente de trabalho apresentou média de 3,8, revelando que muitos colaboradores se sentem relativamente confortáveis para expressar quem são, embora essa média esteja distante do máximo possível. O mesmo valor médio foi encontrado para o item referente ao respeito às identidades e pronomes, indicando avanços, mas também sugerindo que há espaço para consolidação de práticas de respeito pleno. Por outro lado, a questão relativa a situações de discriminação teve média baixa (2,6), mostrando que ainda é frequente a percepção ou vivência de práticas discriminatórias. A reação da liderança a esses episódios obteve média de 3,3, revelando que, mesmo quando situações de discriminação ocorrem, a resposta institucional é considerada apenas moderada.

Os itens que avaliam políticas institucionais específicas também revelam fragilidades. Os benefícios inclusivos receberam média de 3,0, refletindo que muitas organizações ainda não adaptaram planos de saúde, licenças ou políticas familiares às necessidades de casais e identidades diversas. Da mesma forma, a comunicação institucional relacionada à diversidade foi avaliada com média de 3,2, e as políticas de banheiro e vestimenta receberam média de 3,1. Já a existência de grupos de afinidade (ERGs) foi percebida de forma mais crítica, com média inferior a 3,0, o que indica que poucas empresas estruturam coletivos formais para apoiar minorias.

No bloco de resultados organizacionais, observam-se médias mais elevadas, o que mostra que os entrevistados percebem ganhos práticos advindos da diversidade. A afirmação de que a diversidade melhora o clima e a colaboração recebeu média de 3,9, enquanto a de que ela impulsiona inovação e resultados alcançou quase 4,0, uma das mais altas do questionário. A percepção de que a diversidade aumenta a atração e retenção de talentos também foi bem avaliada, com média de 3,7. Esses resultados apontam que, mesmo diante de lacunas institucionais, os participantes reconhecem impactos positivos da diversidade no desempenho das organizações.

Quando questionados sobre sua relação direta com a empresa, os índices foram mais moderados. A satisfação com as práticas de inclusão ficou em média 3,4, a indicação da empresa para pessoas LGBTQIA+ trabalharem em 3,6 e a percepção de evolução nos últimos 12 meses em 3,4. Já a intenção de permanecer na empresa pelos próximos 12 meses apresentou média de 3,8,

sugerindo que, apesar das limitações, os ambientes são considerados suficientemente acolhedores para favorecer a continuidade dos vínculos.

Além das médias gerais, é relevante observar as diferenças entre os grupos de respondentes. Os colaboradores LGBTQIA+ apresentaram médias ligeiramente mais baixas em itens como satisfação com as práticas de inclusão (2,8) e indicação da empresa para outras pessoas LGBTQIA+ (3,1), quando comparados a gestores/RH (4,0 e 4,3, respectivamente) e ao grupo classificado como “outros” (3,8 e 4,0). Essa discrepância sugere que há uma distância entre a percepção dos que vivenciam diretamente a diversidade no cotidiano e a visão de quem ocupa posições de gestão, revelando que os gestores tendem a enxergar as políticas como mais eficazes do que os grupos que são alvo dessas práticas.

Outro dado importante refere-se à presença de canais de denúncia. Embora mais da metade dos respondentes tenha confirmado sua existência, a proporção daqueles que disseram “não sei” (22,2%) mostra que muitas vezes esses canais não são amplamente divulgados ou não são percebidos como acessíveis pelos trabalhadores. Isso pode indicar que, mesmo quando tais instrumentos existem, há falhas de comunicação interna ou falta de confiança na efetividade das respostas, reduzindo o potencial de proteção dos colaboradores em situações de discriminação.

As políticas formais em construção também merecem destaque. Aproximadamente 15% dos respondentes relataram que suas empresas estão em processo de desenvolver estratégias específicas de inclusão LGBTQIA+. Esse dado pode ser interpretado como um indicativo de que a pauta da diversidade está ganhando espaço nas organizações, ainda que de maneira inicial. No entanto, o fato de um número expressivo de pessoas ter marcado “não sei” ou “não existe” reforça que a diversidade permanece como uma prioridade ainda pouco consolidada na gestão empresarial local.

Por fim, a análise mostra que há um contraste interessante: enquanto os itens que medem ganhos organizacionais concretos — como inovação, retenção de talentos e clima de equipe — obtêm avaliações mais positivas, os itens que medem estruturas institucionais e práticas específicas são avaliados de forma mais crítica. Esse descompasso sugere que, na prática, os trabalhadores reconhecem que a diversidade gera benefícios reais para as empresas, mas ao mesmo tempo sentem falta de políticas sólidas e ações estruturadas que garantam a permanência e o aprofundamento desses resultados. Essa lacuna entre percepção e institucionalização pode ser um dos pontos mais relevantes a ser explorado na discussão, pois evidencia um campo fértil para avanços na gestão da diversidade.

## 5. Discussão dos Resultados

Os resultados da pesquisa revelam um panorama ambíguo sobre a inclusão de pessoas LGBTQIA+ em empresas locais, no qual coexistem avanços perceptíveis e fragilidades estruturais. De um lado, percebe-se que os trabalhadores reconhecem a diversidade como fator que melhora o clima organizacional, favorece a atração e retenção de talentos e estimula a inovação, confirmando o que já havia sido defendido por Cox e Blake (1991) ao apontarem a diversidade como fonte de vantagem competitiva. De outro, constata-se que políticas formais e práticas institucionais inclusivas ainda são incipientes, situação que dialoga com os achados de Silva e Siqueira (2020) ao analisarem a realidade brasileira.

A média de 3,8 atribuída à segurança psicológica indica um ambiente relativamente receptivo, mas não plenamente consolidado. Esse resultado é consistente com o conceito de Edmondson (1999), que considera a segurança psicológica como condição fundamental para o engajamento e a aprendizagem no trabalho. No entanto, a ocorrência ainda significativa de percepções de discriminação, com média de 2,6, demonstra que as organizações não asseguram integralmente esse ambiente, corroborando a análise de Ragins e Cornwell (2001), segundo os quais a ausência de proteção simbólica e institucional leva profissionais LGBTQIA+ a ocultar identidades, afetando seu bem-estar e desempenho.

Outro ponto de destaque é a discrepância entre as percepções de colaboradores LGBTQIA+ e gestores ou profissionais de recursos humanos. Enquanto os primeiros atribuem notas mais baixas à satisfação com as práticas de inclusão (2,8) e à recomendação da empresa (3,1), gestores e RH apresentaram médias mais elevadas nesses itens (4,0 e 4,3, respectivamente). Essa diferença sugere uma lacuna entre a formulação e a vivência das políticas, o que remete ao debate de Shore et al. (2011), que destacam que a verdadeira inclusão ocorre quando os indivíduos se sentem simultaneamente integrados e valorizados em sua singularidade. A percepção mais otimista dos gestores, contrastando com a visão crítica dos colaboradores LGBTQIA+, evidencia que a inclusão ainda não atinge de maneira equitativa todos os atores organizacionais.

No que se refere às políticas formais, apenas 22,2% dos respondentes confirmaram a existência de práticas específicas de inclusão LGBTQIA+. Esse dado reflete o argumento de Zanoni et al. (2010), para quem a gestão da diversidade, quando restrita a iniciativas superficiais, pode inclusive reforçar desigualdades. Além disso, mais de 30% dos entrevistados declararam desconhecer se tais políticas existem, revelando falhas de comunicação interna que comprometem a efetividade das estratégias. Nishii (2013) enfatiza

que não basta que políticas inclusivas estejam instituídas; elas precisam ser reconhecidas e experienciadas cotidianamente pelos trabalhadores.

As médias relativamente baixas em itens ligados a benefícios inclusivos (3,0), comunicação institucional (3,2) e políticas de banheiro e vestimenta (3,1) reforçam que as práticas ainda não contemplam de forma ampla as especificidades da população LGBTQIA+. Como destaca Mor Barak (2015), o clima organizacional inclusivo exige não apenas ausência de discriminação, mas a presença de práticas concretas que assegurem o reconhecimento institucional das diferenças. Essa carência de medidas efetivas pode explicar parte da insatisfação e da desconfiança manifestada pelos respondentes LGBTQIA+.

Apesar dessas limitações, a pesquisa revelou percepções positivas em relação aos impactos da diversidade nos resultados organizacionais. A crença de que a diversidade melhora a colaboração (3,9), impulsiona a inovação (4,0) e aumenta a retenção de talentos (3,7) confirma os achados de Richard et al. (2019), segundo os quais equipes diversas apresentam maior capacidade de inovação e melhor desempenho, desde que inseridas em ambientes cooperativos. Isso sugere que, mesmo com estruturas institucionais frágeis, os trabalhadores já reconhecem ganhos concretos da diversidade, o que configura um potencial a ser fortalecido por políticas mais robustas.

Essa dualidade entre reconhecimento dos benefícios e fragilidade das políticas aproxima-se do modelo de Ely e Thomas (2001), que distinguem diferentes paradigmas de diversidade. Os resultados indicam que muitas empresas locais ainda operam sob o paradigma da “justiça e equidade”, limitando-se a evitar práticas discriminatórias explícitas, enquanto poucas avançam para o “paradigma do aprendizado e efetividade”, no qual a diversidade é plenamente integrada como recurso estratégico. Isso evidencia que a diversidade, embora valorizada no discurso e reconhecida em seus efeitos positivos, ainda não se traduz em práticas institucionais consistentes no contexto estudado.

Em síntese, a discussão aponta para a necessidade de alinhar as percepções positivas já existentes sobre os benefícios da diversidade à consolidação de políticas formais, mecanismos de comunicação claros e práticas inclusivas concretas. Somente assim será possível reduzir a distância entre o discurso de gestores e a vivência dos colaboradores LGBTQIA+, garantindo que a inclusão deixe de ser apenas uma pauta emergente para se tornar uma realidade estruturada e sustentável no ambiente corporativo.

## 6. Conclusão e contribuições

Este estudo teve como objetivo analisar as percepções e práticas relacionadas à inclusão de pessoas LGBTQIA+ no ambiente corporativo, considerando tanto a existência de políticas formais quanto as experiências cotidianas de

colaboradores e gestores. A pesquisa, realizada com 45 respondentes de diferentes portes e setores organizacionais, revelou um quadro ambíguo: ao mesmo tempo em que a diversidade é reconhecida como fator positivo para o clima organizacional, a inovação e a retenção de talentos, a institucionalização de políticas e práticas inclusivas ainda se mostra incipiente e, em muitos casos, pouco clara para os trabalhadores.

Os resultados indicam que a percepção de segurança psicológica e de respeito às identidades está em patamar moderado, mas ainda distante de um cenário plenamente inclusivo. Episódios de discriminação são relatados, e a reação da liderança diante dessas situações é avaliada de forma apenas satisfatória, sugerindo que há espaço para avanços na formação de gestores e na criação de mecanismos de resposta mais eficazes. Além disso, a baixa presença de benefícios específicos, a fragilidade das políticas institucionais e a falta de comunicação clara sobre iniciativas existentes reforçam a ideia de que as empresas não consolidaram plenamente uma cultura de diversidade.

Apesar dessas limitações, a pesquisa também mostrou que os entrevistados associam a diversidade a ganhos concretos no desempenho organizacional, especialmente no que diz respeito à inovação, ao engajamento das equipes e à capacidade de atrair e reter talentos. Esse reconhecimento demonstra que a valorização da diversidade não se restringe a uma pauta de responsabilidade social, mas constitui uma vantagem competitiva para as organizações, desde que acompanhada de políticas sólidas e de práticas efetivas.

As contribuições deste estudo são de natureza teórica, prática e social. No campo acadêmico, a pesquisa se soma à literatura sobre diversidade e inclusão, reforçando os achados de autores como Ely e Thomas (2001), Shore et al. (2011) e Mor Barak (2015), que destacam a importância de alinhar políticas formais às experiências vividas no ambiente de trabalho. No campo prático, os resultados oferecem subsídios para que gestores e profissionais de recursos humanos compreendam as lacunas existentes em suas organizações e implementem medidas mais eficazes de promoção da diversidade, como treinamentos regulares, benefícios adaptados e comunicação transparente. No campo social, a pesquisa contribui ao dar voz às percepções de trabalhadores LGBTQIA+ e ao evidenciar a distância entre discurso e prática, apontando caminhos para a construção de ambientes mais inclusivos e equitativos.

Por fim, cabe reconhecer as limitações do estudo, como o tamanho reduzido da amostra e a predominância de respostas oriundas de determinados setores econômicos, o que restringe a generalização dos achados. Pesquisas futuras podem ampliar a amostra, incorporar métodos qualitativos, como entrevistas em profundidade, e comparar contextos regionais ou setoriais distintos, de modo a aprofundar a compreensão sobre a inclusão LGBTQIA+ no ambiente corporativo brasileiro. Ainda assim, os resultados aqui apresentados oferecem

um panorama relevante e atual sobre a temática, reforçando a urgência de ações mais consistentes e efetivas na gestão da diversidade organizacional.

## Referências

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. *Diário Oficial da União*, Brasília, 24 maio 2016.

COX, T.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, Briarcliff Manor, v. 5, n. 3, p. 45-56, 1991.

CRESWELL, J. W. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2014.

DIENER, E.; CRANDALL, R. *Ethics in social and behavioral research*. Chicago: University of Chicago Press, 1978.

EDMONDSON, A. Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 44, n. 2, p. 350-383, 1999.

ELY, R. J.; THOMAS, D. A. Cultural diversity at work: the effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 46, n. 2, p. 229-273, 2001.

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

FLICK, U. *An introduction to qualitative research*. 4. ed. London: Sage, 2009.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HAIR, J. F. et al. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

KOCHAN, T. et al. The effects of diversity on business performance: report of the Diversity Research Network. *Human Resource Management*, Hoboken, v. 42, n. 1, p. 3-21, 2003.

LIKERT, R. A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, New York, v. 22, n. 140, p. 1-55, 1932.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MOR BARAK, M. E. *Managing diversity: toward a globally inclusive workplace*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2015.

NISHII, L. H. The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, Briarcliff Manor, v. 56, n. 6, p. 1754-1774, 2013.

NKOMO, S. M.; HOOBLER, J. M. A historical perspective on diversity ideologies in the United States: reflections on human resource management research and practice. *Human Resource Management Review*, Greenwich, v. 24, n. 3, p. 245-257, 2014.

RAGINS, B. R.; CORNWELL, J. M. Pink triangles: antecedents and consequences of perceived workplace discrimination against gay and lesbian employees. *Journal of Applied Psychology*, Washington, v. 86, n. 6, p. 1244-1261, 2001.

RICHARD, O. C. et al. The impact of visible diversity on organizational effectiveness: disclosing the paradox of diversity. *Journal of Business and Psychology*, New York, v. 34, n. 3, p. 289-305, 2019.

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

SILVA, A. L.; SIQUEIRA, M. V. S. Diversidade nas organizações: avanços e desafios no contexto brasileiro. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 24, n. 2, p. 157-175, 2020.

ZANONI, P. et al. Unpacking diversity, grasping inequality: rethinking difference through critical perspectives. *Organization*, Thousand Oaks, v. 17, n. 1, p. 9-29, 2010.

36º ENANGRAD