



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Políticas inclusivas de gestão de pessoas e orientação sexual: um estudo bibliográfico com base nas boas práticas internacionais

Samira Loreto Edilberto Pompeu
samirapompeu@gmail.com
IAG / PUC-Rio

Wandisa Loreto Edilberto Pompeu
wandisa.pompeu@ymail.com
PPGBIOS / UERJ

Resumo: Apresenta-se aqui como um dos desafios para a área de gestão de pessoas, a efetiva gestão da diversidade humana. Em especial, aborda-se no presente estudo a diversidade por orientação sexual, que muitas vezes é esquecida quando se trata da diversidade nas empresas. Assim, buscou-se responder à seguinte pergunta: de que forma a área de gestão de pessoas poderia contribuir com uma efetiva gestão da diversidade sexual mediante suas políticas? Neste sentido, o objetivo desta pesquisa foi de identificar exemplos e orientações de boas práticas de políticas inclusivas de recursos humanos, com foco na diversidade sexual, com base na literatura internacional. Por não terem sido encontrados estudos deste gênero no contexto nacional, acredita-se que a presente pesquisa pode oferecer uma contribuição acadêmica e prática. Assim, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em periódicos internacionais da área de estudos organizacionais ou de recursos humanos. Foi possível identificar boas práticas em relação às políticas inclusivas de recursos humanos no que tange a diversidade sexual na política de benefícios, recrutamento, treinamento e a sua comunicação, de forma a criar uma cultura de inclusão. A formação de grupos de suporte e uniões de trabalhadores pode constituir uma importante forma de suporte social para trabalhadores LGBTs.

Palavras Chave: Políticas de RH - diversidade - orientação sexual - boas práticas -



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



1. INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo, as mudanças que ocorrem nas empresas não são apenas estruturais, sendo consideradas majoritariamente mudanças culturais e comportamentais transformando o papel das pessoas que delas participam (CHIAVENATO, 2010). O autor destaca que essas mudanças não podem passar despercebidas pela área de gestão de pessoas e provocam uma profunda transformação nas características da área - para a qual recomenda que deve assumir uma nova estrutura e desenvolver novas posturas de forma a contribuir para o sucesso da empresa.

Apresenta-se aqui como um dos desafios para as empresas e, mais especificamente, a área de gestão de pessoas, a efetiva gestão da diversidade humana. Embora as pessoas não sejam iguais, muitas vezes os gestores esquecem de que precisam reconhecer essas diferenças (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010). Não por acaso, pesquisas apontam diversos relatos de sofrimento no trabalho por conta da discriminação (CARRIERI, AGUIAR e DINIZ, 2013) ou mesmo a incongruência entre o discurso e a prática da gestão da diversidade (SARAIVA e IRIGARAY, 2009). Por sua vez, a gestão eficaz da diversidade aumenta o acesso que uma organização possui à maior variedade de habilidades, competências e ideias (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010).

Neste contexto, pode-se dizer que a adoção de políticas de não discriminação pode ser importante para as organizações como um todo. O estudo de Day e Schoenrade (2000) com 744 empregados homossexuais nos Estados Unidos sugere que a existência de políticas de não-discriminação que incluam a orientação sexual está associada a um maior comprometimento afetivo, maior satisfação no trabalho e menor conflito entre trabalho e o lar. Tais políticas, segundo os autores, também buscam enviar uma mensagem a todos os trabalhadores de dada organização de que cada pessoa será respeitada e tratada de forma justa.

Outros reflexos positivos para a organização e para os funcionários oferecidos pela aplicação das políticas de não-discriminação são apresentados no trabalho de Tejada (2006). O autor comparou a percepção de homens gays em organizações com políticas de não-discriminação e homens gays em organizações sem tais políticas. O autor encontrou que os homens homossexuais em organizações com políticas de não discriminação possuíam níveis mais altos de comportamento de cidadania organizacional, satisfação com o trabalho e melhor qualidade de relacionamento com o supervisor do que os homens homossexuais em organizações sem tais políticas. Além disso, há menores intenções de *turnover* e menores níveis de hostilidade organizacional relatados pelos empregados gays de organizações que possuem as políticas de não-discriminação do que os que trabalham em organizações que não as possuem (TEJEDA, 2006).

Assim, pergunta-se, de que forma a área de gestão de pessoas poderia contribuir com uma efetiva gestão da diversidade sexual mediante suas políticas? Neste sentido, o objetivo desta pesquisa é identificar exemplos e orientações de boas práticas de políticas inclusivas de recursos humanos, com foco na diversidade sexual, com base na literatura internacional. Por não terem sido encontrados estudos deste gênero no contexto nacional que abordem boas práticas, acredita-se que a presente pesquisa pode oferecer uma contribuição no sentido de trazer ao contexto nacional algumas práticas empregadas e discutidas internacionalmente que podem contribuir com a gestão da diversidade sexual.

O artigo conta, além desta introdução, um referencial teórico na próxima sessão que aborda alguns exemplos de políticas inclusivas de diversidade sexual no âmbito das políticas de benefícios, de recrutamento, de treinamento de forma a criar uma cultura de inclusão e orientações acerca de como deve ser feita a comunicação da política. A seguir, apresenta-se os procedimentos metodológicos da pesquisa, mais especificamente, da pesquisa bibliográfica realizada em periódicos



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



internacionais da área de estudos organizacionais ou de recursos humanos. Em sequência a análise dos resultados e por fim algumas considerações finais e sugestões de pesquisas futuras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO: AS POLÍTICAS INCLUSIVAS DE DIVERSIDADE SEXUAL

Tendo-se em vista que homens e mulheres homossexuais podem já ter vivido alguma forma de discriminação e uma vez que a maior parte das regras na sociedade toleram um comportamento e atitudes anti-gay, os empregados precisam de uma política claramente declarada de não discriminação, que pode ajudar a sentirem-se mais seguros e a confiarem em trabalhadores não homossexuais (MICKENS, 1994).

Segundo o autor, existe um grande medo do desconhecido entre trabalhadores homossexuais em relação a se assumirem no trabalho: como será que meu chefe e meus colegas de trabalho irão reagir se eu for honesto(a) sobre mim? Irei perder meu emprego? Irei destruir minha carreira? Serei fisicamente prejudicado(a)? De acordo com Bell et al. (2011), ser forçado a não revelar sua orientação sexual, viver com medo de ser demitido e a ausência de benefícios para o parceiro são apenas algumas das preocupações específicas de empregados LGBTs.

Mickens (1994) adverte que o maior erro que qualquer organização pode cometer é de tentar ignorar as questões lésbicas e gays mediante a abordagem tradicional do silêncio. De acordo com o mesmo, mulheres lésbicas e homens gays iluminam programas de diversidade que os excluem: se apenas os grupos A, B, C são respeitados por suas diferenças da norma, mas os grupos X, Y e Z não são, estamos apenas jogando um jogo fantasioso de ação afirmativa em vez de realmente valorizar a diversidade. Para tanto, é necessária a ação e o senso de justiça.

Práticas de gestão de recursos humanos solidárias que encorajam a abertura de indivíduos LGBTs e rejeitam as práticas discriminatórias podem fazer a diferença neste cenário (BELL et al., 2011). Programas de diversidade que incluam a orientação sexual podem oferecer vantagens para as empresas, como apontam alguns estudos norte-americanos sobre o tema. Segundo Day e Greene (2008), criar uma cultura na qual trabalhadores gays lésbicas sintam-se confortáveis em serem abertos sobre a sua orientação sexual promove atitudes positivas do trabalhador, menor medo de discriminação e potencialmente, melhor produtividade e sucesso organizacional. Mickens (1994) também inclui que ao assegurar a segurança, aceitação e igualdade para todos os empregados a organização ganha um ambiente de trabalho mais harmonioso, melhora a moral, a lealdade e o trabalho em equipe entre os empregados. A adoção de políticas de recursos humanos inclusivas para LGBTs também pode ser entendida como uma manifestação da responsabilidade social corporativa (JOHNSTON e MALINA, 2008).

2.1 POLÍTICAS DE BENEFÍCIOS

Os benefícios para o/a parceiro/a tornaram-se uma questão central: não parece justo que empregados que tem relacionamentos que parecem um casamento, sentem como casamento, trabalham como casados, custam como casados e dão suporte emocional como casados não sejam reconhecidos como casados porque a essas pessoas são negados um certificado (MICKENS, 1994). A existência de benefícios para parceiros de homossexuais iguais aos benefícios para parceiros de heterossexuais é uma forma que Huffman, Watrous-Rodriguez e King (2008) entendem que pode ajudar a que os funcionários percebam um suporte da organização em relação a diversidade sexual.

Embora muitas vezes as empresas que possuem tal política mencionem como uma extensão de benefícios que são concedidos aos casais heterossexuais para casais homossexuais, Mickens (1994) ressalta um cuidado que se deve ter com tal terminologia: de uma perspectiva gay e lésbica,



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



os benefícios para o/a parceiro/a não representam uma “expansão” de benefícios, como as empresas às vezes os retratam - eles são apenas uma aplicação justa do que já existe.

Pode-se citar aqui alguns exemplos de empresas de casos internacionais que aplicam esta política há algumas décadas. De acordo com Johnston e Malina (2008), a corporação Lotus Performance, em 1992, tornou-se a primeira companhia que publicamente oferecia benefícios para os(as) parceiros(as) do mesmo sexo de seus(suas) empregados(as). No mesmo ano, também tem-se notícia de que a American Express incluiu orientação sexual em sua política de não-discriminação desde 1992 e oferece a igualdade de benefícios para parceiros(as) de casais homossexuais desde 1996 (ADAMS, 1996 apud DAY e SCHOENRADE, 2000). Por sua vez, Mickens (1994) apresenta o caso da Apple, em que os benefícios para o/a parceiro/a foram acumulados gradualmente, iniciando com políticas sem custo como da licença de luto, convidando parceiros/as para os eventos da companhia e instalações onde são acessadas pelos cônjuges. Como a companhia começou a ver valor nesses gestos, a inclusão foi estendida para o aconselhamento familiar, assistência de realocação e descontos para membros da família (também homoafetiva) em produtos da Apple. Empregados poderiam também negociar benefícios ligados a plano de saúde e plano dental. Vale lembrar que a companhia tornou-se tão segura de suas decisões que mesmo em face a chantagens de políticos locais no sentido de desistir desse suporte ela nunca recuou (MICKENS, 1994).

2.2 POLÍTICAS DE RECRUTAMENTO

De acordo com a pesquisa de Day e Greene (2008), foram encontrados mais trabalhadores homossexuais em organizações maiores. Assim, apontam que gestores de pequenas organizações podem ter que trabalhar mais fortemente para convencer candidatos gays e candidatas lésbicas de que suas firmas são de fato inclusivas. Estratégias para realizar isto incluem: usar trabalhadores gays e lésbicas como recrutadores, o termo “orientação sexual” deve ser claramente articulado de forma que potenciais trabalhadores gays e trabalhadoras lésbicas entendam que a diversidade na referida companhia os inclui.

Os autores fornecem importantes sugestões para as práticas de recrutamento inclusivo para pessoas gays e lésbicas. Fontes de recrutamento como organizações homossexuais e sites podem atrair mais efetivamente candidatos homens e mulheres homossexuais que as fontes tradicionais (DAY e GREENE, 2008).

Os responsáveis da área de recursos humanos pelo recrutamento devem ser treinados de forma a entender as questões relativas a orientação sexual de forma a não desencorajar os candidatos (DAY e GREENE, 2008). Os autores lembram que todos os candidatos devem ser avaliados justamente baseados em critérios ligados ao trabalho, não com base na orientação sexual. Em vez disso, quando apropriado, os recrutadores devem afirmar que a organização provê tratamento igual para todos os trabalhadores independente da orientação sexual.

2.3 POLÍTICAS DE TREINAMENTO E A CRIAÇÃO DE UMA CULTURA DE INCLUSÃO

De acordo com Mickens (1994) as companhias realizam o treinamento em diversidade principalmente por conta do baixíssimo nível da educação em relações humanas na nossa sociedade. O autor indica que o que a empresa pode fazer para melhorar esta situação e ensinar e que, para tanto, existem três formas de fazê-lo: pelo exemplo, mediante o treinamento em diversidade e ao encorajar funcionários gays e lésbicas a fazer isso eles mesmos.

A educação pelo exemplo segue praticamente as mesmas linhas recomendadas para um CEO e para um gestor que tenta ser apoiador para um empregado que quer sair do armário: enfatizar publicamente que não existe discriminação neste local de trabalho. Mickens (1994) recomenda que se faça um esforço especial para alcançar os empregados gays e lésbicas, tente se



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



certificar de que todos seus empregados estão confortáveis e capazes de trabalhar juntos; deve-se escutá-los, mostrar-se como igualmente aberto para falar de preocupações de empregados gays e não-gays (o que pode ser feito de acordo com cada estilo de gerência de quem deseja fazê-lo: formalmente ou informalmente, em memorandos ou pessoalmente).

Uma forma de melhorar a compreensão do heterossexismo por pessoas não homossexuais é mediante um exercício chamado “questionário reverso” sugerido por Mickens (1994, p.269-270):

- O que você pensa que causou a sua heterossexualidade?
- Quando e como você decidiu ser heterossexual?
- É possível que a sua heterossexualidade seja apenas uma fase?
- Por que as pessoas heterossexuais sentem-se compelidas em seduzir outras pessoas para seu o estilo de vida?
- Se você nunca dormiu com uma pessoa do mesmo sexo, é possível que tudo o que vocês precisam seja um(a) bom(boa) amante do mesmo sexo?
- Por que você insiste em exibir a sua heterossexualidade? Por que você não pode apenas ser quem você é e ficar calado sobre isso?
- A grande maioria (mais de 96%) dos molestadores de crianças são heterossexuais. Você considera seguro expor suas crianças a professores heterossexuais?
- Com todo o suporte social que o casamento recebe, a taxa de divórcio ainda permanece 50%. Por que existem tão poucos relacionamentos estáveis entre heterossexuais?
- Considerando a ameaça de fome e superpopulação, a raça humana pode sobreviver se todos forem heterossexuais como você?
- O grupo com maior crescimento de casos de AIDS é heterossexual. Não deveria ser proibido o sexo entre heterossexuais?

O autor recomenda que este exercício seja aplicado por um facilitador experiente, com uma atmosfera de confiança, sem ameaça de confrontação e com algum grau de senso de humor. Ele pode ser feito no treinamento dividindo as pessoas em pares e fazendo com que uma pessoa de cada par seja o “heterossexual designado”. A outra pessoa procede perguntando uma série de questões que frequentemente são perguntadas a pessoas homossexuais (só que neste questionário são adaptadas aos heterossexuais).

Se a abordagem da educação é pelo exemplo ou mediante o treinamento em diversidade, seu impacto é aumentado exponencialmente com testemunhos pessoais – isto é, ao ter um(a) empregado(a) abertamente gay ou lésbica, tornando as abstrações políticas em realidade tangível (MICKENS, 1994). Segundo o autor, no treinamento em diversidade, o testemunho pessoal pode ser repassado por um treinador gay ou uma treinadora lésbica, por um palestrante convidado ou mesmo mediante a exibição de um vídeo, mas a forma mais efetiva é por um membro de um grupo.

Pessoas homossexuais podem, no ambiente de trabalho, podem começar a criar uma rede informal, escondida se necessário para amizade e suporte moral em frente a adversidade e, quando um líder corajoso surge, estes grupos frequentemente tornam-se visíveis e mais organizados (o que é especialmente verdadeiro em organizações maiores) (MICKENS, 1994). Segundo o autor, eles poderão ter encontros oficiais, adotar um nome, olhar para problemas compartilhados, desenvolver um plano e escolher tornarem-se públicos. Também afirma que às vezes, podem dividir-se em dois, um para socialização e suporte e outro para *advocacy* dentro da companhia. O desafio para a organização, segundo Mickens (1994) é o ponto de decidir ignorar o grupo ou reconhecer o grupo e legitimá-lo - obviamente, uma companhia *gay-friendly* decide pela segunda opção. Ao fazer isto, segundo o autor, a companhia ganha a afeição de empregados, obtém alguns representantes que podem articular quais problemas existem e ajudar a planejar soluções. Além disso, adquire uma



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



equipe mais dinâmica de professores e treinadores que irão desenhar e implementar com entusiasmo um programa para encorajar a compreensão e mostrar como as pessoas podem trabalhar juntas mais efetivamente. Algumas companhias oferecem subsídios a esses esforços e, as que não oferecem, podem encorajar a atividade desenvolvendo programas de consciência, provendo materiais escritos, encorajando o trabalho voluntário à comunidade ou participando de eventos como a parada do orgulho LGBT sob a bandeira da companhia (MICKENS, 1994).

A educação é um processo de longo prazo que pode levar anos para avaliar, mas as companhias podem tomar medidas para acelerar o impacto da diversidade como, por exemplo, tornando os programas de diversidade obrigatórios para todos os empregados ou pelo menos para todos os gerentes (MICKENS, 1994). Uma outra medida, de acordo com o mesmo, que pode ter um grande impacto é a inclusão de uma questão na avaliação de rotina da performance dos empregados: “quão bem o empregado trabalhou com aqueles que são diferentes dele?”.

No caso de negócios pequenos ou em fase de crescimento, a cultura é estabelecida de início pelo seu fundador ou pela equipe fundadora, sendo as palavras e ações dessas pessoas servindo como guia para as palavras e ações dos outros que se juntarem futuramente (DAY e GREENE, 2008). Segundo os autores, uma atenção explícita às abordagens inclusivas e comportamentos não-discriminatórios devem ser incorporados à natureza da companhia, já que os comportamentos dos primeiros membros da organização mostram quem ela é, no que acredita e como seus membros tratam uns aos outros. Sugerem também, segundo relatos da experiência de seus entrevistados, que o trabalho de mentoria (*mentoring*) por parte dos chefes que incluía trabalhadores gays e lésbicas pode melhorar a cultura de inclusão.

2.4 A COMUNICAÇÃO DA POLÍTICA

A pesquisa de Mickens (1994) apresenta algumas orientações para a aplicação das políticas de recursos humanos de diversidade sexual. Primeiro, que política precisa ser escrita, específica e abrangendo toda a empresa de forma a ter significado. Uma expressão clara de comprometimento com a igualdade de tratamento em relação a questões de orientação sexual é a ampla comunicação da política de não-discriminação (BELL et al, 2011). A comunicação reiterada e de forma rotineira da política também representa um elemento para que seja efetiva – se não ela cai no esquecimento (MICKENS, 1994). O autor menciona que qualquer tipo de treinamento gerencial é um bom local para colocar alguém que lembre de tais políticas, ou a publicação do empregado ou *email* eletrônico, mas que o real teste da política é sua aplicação. Com qualquer tipo de política, a violação que é ignorada pode tornar-se rapidamente um lugar comum ou parte da cultura organizacional. Assim, relatos de discriminação contra homossexuais devem ser tomados seriamente ou as ocorrências aumentarão (MICKENS, 1994).

A declaração por escrito de políticas de não discriminação pode ser relevante da medida em que pode aliviar do estresse e da ansiedade que trabalhadores homossexuais vivem por conta da intolerância de seus colegas de trabalho e do medo da discriminação (DAY e SCHOENRADE, 2000).

Mickens (1994) ressalta que a real comunicação e aplicação das políticas reside no suporte da alta gerência e que os melhores programas de diversidade em qualquer lugar são aqueles endossados publicamente e frequentemente pelos CEOs. O suporte da alta gerência como tendo um papel crítico na inclusão de pessoas homossexuais também foi apontado no estudo de Day e Greene (2008).

Um exemplo de caso sucesso de comunicação de políticas de diversidade sexual é fornecido por Mickens (1994): quando a 3M Corporation adotou uma política que proibia a discriminação com base na orientação sexual em 1992, ela apresentou as novidades na revista dos



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



empregados em forma de uma entrevista com o diretor da área de recursos humanos. O artigo explicava o porquê da política ser adotada (devido a incidentes de discriminação e assédio), como a política era consistente com a tradição de valores humanos da companhia, de quem deveria ser a responsabilidade da nova política (de todo mundo) e onde pedir ajuda e assistência (contatos foram fornecidos nos recursos humanos e mediante o programa de assistência dos empregados). Depois de publicado o artigo a revista recebeu uma enxurrada de cartas. Nas próximas várias edições, a página de cartas só discutia este tópico. O que aconteceu foi uma importante forma de educação. Os empregados tinham a mensagem de que nenhum comportamento intolerante seria tolerado na 3M (MICKENS, 1994).

Em suma, a comunicação possui papel fundamental no sentido de viabilizar ou inviabilizar a efetividade da adoção das políticas de diversidade sexual nas organizações.

3. METODOLOGIA

Para o presente estudo, foi realizada uma pesquisa bibliográfica. Segundo Gil (1999), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado como livros e artigos científicos. Além disso, o referido autor destaca que a principal vantagem deste tipo de pesquisa reside no fato de permitir ao pesquisador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Desta forma, para alcançar o objetivo proposto neste artigo, foi realizada uma busca em periódicos internacionais. Os periódicos internacionais nos quais a busca foi realizada são: *Organization*; *Organizational Studies*; *Gender, Work & Organization*, *Academy of Management Review*, *Academy of Management Journal*; *Human Resource Management*; *Human Resource Management Journal*. Os periódicos foram selecionados por serem de renome na área de estudos organizacionais ou mais especificamente da área de Recursos Humanos. Os seguintes termos foram utilizadas para a busca (em todos campos) nestes periódicos: “gay”, “lesbian”, “homophobia”, “homosexuality”, “sexual diversity”. O período de busca foi do ano de 2005 até maio de 2014. Vale salientar que o foco aqui foram artigos que de alguma forma falassem na questão das políticas de diversidade sexual nas organizações.

Assim, foram encontrados 6 artigos dos autores Bairstow (2007); Day e Greene(2008); Huffman, Watrous-Rodriguez e King (2008); Colgan et al., (2009) ; Wang e Schwarz (2010); Bell et al., (2011); que terão suas contribuições teóricas e conceitos abordados na próxima sessão.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS: PROPOSTAS DE NÃO-DISCRIMINAÇÃO DE LGBTS - POLÍTICAS, SUPORTE E UNIÕES

Wang e Schwarz (2010) analisaram de forma inédita o efeito das políticas de não-discriminação de LGBTs sobre o valor de mercado da ação das empresas que adotam tais políticas. Como suporte para análise, utilizaram o *Corporate Equality Index* (CEI – índice que será usado também na presente pesquisa mais a frente) para selecionar as 258 empresas que compuseram tal estudo. Pôde-se corroborar a hipótese de que as melhorias nas políticas de não discriminação de LGBTs foram positivamente associadas com mudanças nos preços das ações da firma, aumentando-o (WANG e SCHWARZ, 2010). Os resultados dos autores sugerem que existe valor econômico nos esforços das empresas que aplicam políticas de igual tratamento para empregados LGBTs; que os investimentos na gestão da diversidade LGBT representam um fator material que os investidores podem considerar ao avaliar empresas para possível investimento; a necessidade de proteção legal contra a discriminação e que criar/ nutrir a diversidade LGBT.

No que tange as intervenções práticas para a redução da discriminação contra LGBTs nas empresas Bell et al. (2011) estudaram estratégias de inclusão de empregados gays, lésbicas, bissexuais e transgêneros. Os autores fornecem importantes recomendação para gestores de



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Recursos Humanos para facilitar a expressão da voz dos empregados GLBTs, segmentado em quatro tipos de voz, a saber: articulação da insatisfação individual, expressão da organização coletiva, contribuição a tomada de decisão gerencial e mutualidade.

Os mecanismos de voz no trabalho para empregados LGBTs sugeridos pelos autores supracitados de acordo com cada segmento descrito são (1) articulação da insatisfação individual: prover mecanismos anônimos de reclamação, permitir feedbacks livre de assédio, examinar todas as políticas e práticas com relação ao preconceito por orientação sexual, prover um local seguro para o networking dos LGBT; (2) expressão da organização coletiva: criar conselhos de diversidade inclusivos, estabelecer redes LGBTs virtuais ou reais intraorganizacionais, representação da união que inclua empregados LGBTs; (3) contribuição à tomada de decisão gerencial: fazer um comprometimento explícito com relações únicas aos empregados LGBTs de forma que sejam considerados no processo de tomada de decisão, alocação de pessoal adequado e recursos financeiros para os esforços em busca de igualdade, integrar a voz dos empregados LGBTs nos programas de treinamento e desenvolvimento, incluir as questões que dizem respeito à orientação sexual nos sistemas de monitoração de recursos humanos; (4) mutualidade: criar representantes de redes LGBTs internas e externas, unir-se a iniciativas de igualdade LGBT externas, identificar e promover campeões da igualdade por diversidade sexual.

Seguindo uma linha similar ao artigo de Bell et al. (2011), no sentido de fornecer sugestões práticas para as empresas tratarem a questão da diversidade por orientação e o combate a este tipo de discriminação Day e Greene (2008) fornecem práticas para criar um ambiente inclusivo, lembrando que em 1993 a *Society for Human Resource Management* (SHRM) incluiu a “orientação sexual” em sua declaração de não-discriminação. Ou seja, alega-se que cada vez mais empresas – embora outras relutantes – buscando este tipo de inclusão nos Estados Unidos.

Dessa forma, Day e Greene (2008), os seguintes exemplos de melhores práticas e recomendações para os gestores de modo a promover a inclusão de pessoas homossexuais: o suporte da alta gerência é crítico, a orientação sexual deve ser incluída nas políticas de antidiscriminação; as práticas de recrutamento devem ser inclusivas para candidatos homossexuais e livre de viés, devendo haver treinamento para os gestores responsáveis pelo recrutamento para que eles entendam as questões ligadas a orientação sexual de modo que eles não desencorajem candidatos homossexuais. Além disso, deve-se criar uma cultura na qual trabalhadores homossexuais estejam confortáveis em assumirem sua orientação sexual e que isso irá promover atitudes positivas de trabalho, menos medo de discriminação e potencialmente, sucesso e produtividades organizacionais; os gestores devem ser ensinados a reconhecer e eliminar comportamentos homofóbicos entre seus subordinados; comunicar frequentemente e claramente sobre o programa de diversidade; implementar paridade de benefícios; encorajar a formação de grupos de afinidade entre os membros homossexuais; estar atualizados com as mudanças legislativas (DAY e GREENE, 2008).

No que diz respeito especificamente a este último ponto citado pelos autores anteriores, Colgan et al. (2009) examinaram até que ponto a lei e/ou projetos de negócios e/são considerados como norteando a igualdade sexual no trabalho. A pesquisa foi realizada no Reino Unido, no contexto da legislação *The Employment Equality Directive* (2000), implementada na Europa, proibindo a discriminação com base na orientação sexual. Mais especificamente, o artigo foca no Reino Unido como estado membro que, pela primeira vez, introduziu uma legislação tornando ilegal discriminar empregados com base na orientação sexual. A regulação de igualdade por orientação sexual dos empregados (*The Employment Equality Sexual Orientations Regulations*) tornou-se lei em dezembro de 2003 e foram introduzidas como um requerimento direto da *Employment Equality Directive* (2000).



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



Assim, a pesquisa de Colgan et al. (2009) examinou o progresso de nove organizações públicas consideradas como tendo boas práticas para incluir a orientação sexual dentro das políticas e práticas de igualdade/ diversidade.

Segundo seus entrevistados, é necessária a observância do cumprimento das regulações como gatilho para desenvolver a igualdade sexual no trabalho. Também foi considerado um projeto de negócios encorajando o desenvolvimento da igualdade por orientação sexual no trabalho. A introdução das leis anti discriminação demonstrou serem importantes em mudar, ainda que aos poucos, as políticas, práticas e as normas culturais das organizações de modo a torná-las mais inclusivas para as pessoas LGB. Ainda assim, os entrevistados de uniões de negócios e ativistas LGBTs sentem que os impactos das regulações como não totalmente sentido por alguns gestores, em especial, aqueles que são reticentes em combater as questões LGB até que exista um caso de sucesso em sua sessão de setores públicos sob as regulações. Os respondentes homo e bissexuais perceberam que existe ainda um gap de implementação entre as políticas e as práticas nas organizações.

Além das políticas inclusivas de recursos humanos para LGBTs, a discriminação pode ser aliviada mediante o suporte social. Huffman, Watrous-Rodriguez e King (2008) examinaram as diferenças no tipo de suporte recebido por 99 empregados lésbicas, gays e bissexuais e o relacionamento entre o tipo de suporte e efeitos relevantes: satisfação no trabalho, satisfação na vida e externalização da orientação sexual. De forma geral, o suporte do superior está relacionado à satisfação no trabalho; o suporte dos colegas de trabalho ligado à satisfação na vida e o suporte organizacional ligado a externalização da orientação sexual dos empregados homo e bissexuais.

Como implicações práticas para aumentar o suporte nas organizações com relação a diversidade sexual, Huffman, Watrous-Rodriguez e King (2008) sugerem: desenvolver um ambiente de trabalho de forma que os empregados possam ter abertura com relação a sua orientação sexual o que significa manter políticas formais de suporte aos trabalhadores homo e bissexuais como benefícios para pessoas do mesmo sexo, benefícios para o(a) parceiro(a), políticas de não discriminação, não tolerar atos heterossexistas.

Outra iniciativa que as organizações podem tomar contra a homofobia no ambiente de trabalho, além das políticas de discriminação e o aumento do suporte social vistos anteriormente, é a criação de grupos ou uniões de indivíduos homossexuais.

Neste sentido, Bairstow (2007) considerou as tentativas de seis Uniões de negócios Britânicas para criar e manter espaços organizacionais separados para seus membros homossexuais (mulheres e homens) e os desafios que tais tentativas criaram. Com respeito às respostas estruturais das Uniões, percebeu-se uma abordagem dual para a representação lésbica e gay: enquanto algumas Uniões adotaram estruturas informais construídas pelos membros independentemente dos corpos das Uniões os quais continuam sendo liderados por ativistas, outros mais novos para a representação de membros homossexuais criaram tentativas de desenvolver estruturas separadas. Estas estruturas, segundo o autor, almejam dar o pontapé inicial na mobilização e organização acerca da orientação sexual na esperança de que se torne auto-sustentada e auto-organizada no longo prazo. Foi encontrado como resultado também respostas dúbias nas tentativas da união de estender estas estruturas aos comitês governantes. Além disso que a direção da representação oferecida por estruturas de comitês mais formais provê uma ligação entre grupos locais e nacionais.

Ainda de acordo com Bairstow (2007), a questão do espaço seguro foi alegada ser crucial para a organização homossexual. Mesmo com a organização separada conduzida por ativista, a habilidade dos grupos de organizarem oficialmente em Uniões de negócio estava dependente do comprometimento com os princípios da organização homossexual e o seu suporte para organização



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



separada. Este compromisso tornou-se testado quando o princípio da organização separada confluiu com as regras e práticas estabelecidas pelas Uniões. A questão de organizar separadamente torna-se particularmente aguda em relação a questão da inclusão da bissexualidade dentro das estruturas de sexualidade e causou tensão dentro e entre os grupos de União (BAIRSTOW, 2007).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A literatura internacional pode contribuir com exemplos de boas práticas que poderiam ser implementadas em empresas brasileiras no que diz respeito a gestão da diversidade sexual. É possível identificar boas práticas em relação às políticas inclusivas de recursos humanos no que tange a diversidade sexual seja na política de benefícios, recrutamento, de treinamento e a sua comunicação, de forma a criar uma cultura de inclusão. Além disso, a formação de grupos de suporte e uniões de trabalhadores pode constituir uma importante forma de suporte social para trabalhadores LGBTs nas organizações em que trabalham.

O contexto político-legal em que algumas empresas internacionais se inserem pode favorecer a adoção de boas práticas, ou pelo menos a garantia de não-discriminação quando se é legalmente proibido em dado contexto. No Brasil, ainda não há nenhuma proibição legal em relação a discriminação por orientação sexual, o que pode significar que as empresas, em vez de esperar uma lei para de fato proibirem a discriminação, possam adotar atitudes pró-ativas proibindo o desrespeito entre os funcionários por quaisquer diferenças. De forma análoga, a inclusão do termo “orientação sexual” por parte de sociedades de recursos humanos em seus relatórios de não discriminação, bem como em relatórios e códigos de ética de empresas pode constituir uma boa medida de visibilidade desta forma de diversidade, bem como documentos que aumentem a proteção de pessoas vulneráveis a essa forma de discriminação.

O suporte da alta gerência parece ser fundamental para a promoção da inclusão, bem como o exemplo dos gestores e líderes de equipes, de forma a demonstrar em suas ações atitudes não preconceituosas e de respeito a diversidade. Tais pessoas podem ter papel crítico ao poder inspirar por meio do exemplo de conduta inclusiva e respeitosa os demais funcionários que são seus subordinados a fazerem o mesmo em suas práticas cotidianas e desdobrar as políticas organizacionais em diversos níveis hierárquicos, sendo um modo de tais políticas não ficarem apenas no papel.

Recomendamos a continuidade de estudos que abordem boas práticas e políticas inclusivas de homossexuais como forma de inspirar gestores(as) na melhoria da gestão da diversidade sexual em suas empresas de maneira efetiva. Pesquisas em empresas voltadas ao segmento LGBT e suas práticas de gestão de pessoas, bem como aquelas gerenciadas por líderes homossexuais também podem ser sugestões de pesquisas futura para inspirar possibilidades de boas práticas de gestão de pessoas com foco na diversidade por orientação sexual.

6. REFERÊNCIAS

- BAIRSTOW, S. There isn't supposed to be a speaker against! - Investigating Tensions of 'Safe Space' and Intra-Group Diversity for Trade Union Lesbian and Gay Organization. **Gender, Work & Organization**, v. 14, n. 5, p. 393-408, 2007.
- BELL, M. P. et al. O. Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual, and transgender employees. **Human Resource Management**, v. 50, n. 1, p. 131-146, 2011.
- CARRIERI, A. P.; AGUIAR, A. R. C.; e DINIZ, A. P. R. Reflexões sobre o indivíduo desejante e o sofrimento no trabalho: o assédio moral, a violência simbólica e o movimento homossexual. **Cadernos EBAPEBR**, v. 11, n. 1, p. 165-180, 2013.



28 · 29 · 30
de OUTUBRO

XII SEGET
SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA
TEMA 2015
Otimização de Recursos e Desenvolvimento



- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- COLGAN, F., et al. Equality and diversity in the public services: moving forward on lesbian, gay and bisexual equality? **Human Resource Management Journal**, v. 19, n. 3, p. 280–301, 2009.
- DAY, N. E. e GREENE, P. G. A case for sexual orientation diversity management in small and large organization s. **Human Resource Management**, v.47, n. 3, p. 637–654, 2008.
- DAY, N. E. e SCHOENRADE, P. The relationship among reported disclosure of sexual orientation, anti-discrimination policies, top management support and work attitudes of gay and lesbian employees. **Personnel Review**, v. 29, p. 346–363, 2000.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- HUFFMAN, A. H., WATROUS-RODRIGUEZ, K. M. e KING, E. B. Supporting a diverse workforce: What type of support is most meaningful for lesbian and gay employees? **Human Resource Management**, n. 47, v. 2, p. 237–253, 2008.
- JOHNSTON, D.; MALINA, M. A. Managing sexual orientation diversity: the impact on firm value. **Group e Organization Management**, v. 33, n. 5, 602-625, 2008.
- MICKENS, E. Including sexual orientation in diversity programs and policies. **Employment Relations Today**, v. 21, n. 3, p. 263–275, 1994.
- ROBBINS, S. O., JUDGE, T. A. e SOBRAL, F. **Comportamento organizacional – teoria e prática no contexto brasileiro**. SP: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SARAIVA, L. A. S. e IRIGARAY, H. A. R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, v.49, n.3, p. 337-348, 2009.
- TEJEDA, M. J. Nondiscrimination policies and sexual identity disclosure: do they make a difference in employee outcomes? **Employee responsibilities and rights journal**, v. 18, n. 1, p. 45–59, 2006.
- WANG, P. e SCHWARZ, J. L. Stock price reactions to GLBT nondiscrimination policies. **Human Resource Management**, v. 49, n.2, p. 195–216, 2010.