

**“E ESSA TAL GESTÃO DA DIVERSIDADE?”: COM A PALAVRA, AS PESSOAS  
NÃO-CISHETEROSSEXUAIS**

**“WHAT ABOUT THIS DIVERSITY MANAGEMENT?”: WITH THE WORD, NON-  
CISHETEROSEXUAL PEOPLE**

William Roslindo Paranhos<sup>1</sup>  
Inara Antunes Vieira Willerding<sup>2</sup>  
Édis Mafra Lapolli<sup>3</sup>

**RESUMO:** A sexualidade, enquanto um constructo subjetivo inerente à existência humana, se expressa por meio das diferenças. O ato dessa expressão, porém, acaba produzindo movimentos reativos e opressores, haja vista o padrão cisheteronormativo no qual a sociedade se baseia, traduzindo-se em diversas formas de opressão. Tal cenário também deve ser percebido, compreendido e gerenciado pelas organizações, haja vista a presença dessas opressões dentro de sua estrutura. Diante deste contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar de que maneira as pessoas dissidentes do padrão cisheteronormativo percebem a gestão da diversidade nas organizações. De abordagem qualitativa, realizou-se a coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas, tornando-se possível verificar que as organizações ainda não desenvolvem políticas de gestão da diversidade de forma eficaz, no momento em que estas não operam nos processos de desconstrução necessários para a reestruturação de uma cultura organizacional livre de preconceitos e que se distancie do padrão cisheteronormativo normatizado na sociedade.

**PALAVRAS-CHAVE:** Diversidade sexual; Diversidade nas organizações; Gestão da diversidade; Sexualidade.

**ABSTRACT:** Sexuality, as a subjective construct inherent to human existence, is expressed through differences. The act of this expression, however, ends up producing reactive and oppressive movements, given the cisheteronormative pattern on which society is based, translating into various forms of oppression. Such a scenario must also be perceived, understood and managed by organizations, given the presence of these oppressions within their structure. Given this context, the present study aims to analyze how people who dissident the cisheteronormative pattern perceive the

---

<sup>1</sup> Pessoa Mestra em Engenharia e Gestão do Conhecimento pelo PPGE/GC da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Especialista em Estudos de Gênero e Diversidade (UFSC). Pesquisadora do Laboratório AFRODITE (UFSC/CNPq) e do EDUSEX (UDESC/CNPq). E-mail: williamroslindoparanhos@gmail.com.

<sup>2</sup> Doutora e Mestra em Engenharia e Gestão do Conhecimento (pelo PPGE/GC da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Vice-líder do CoMovI (UFSC/CNPq). Docente do curso de administração da UFSC. E-mail: inara.antunes@gmail.com.

<sup>3</sup> Docente do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGE/UFSC). Líder do CoMovI (UFSC/CNPq). E-mail: edispandion@gmail.com.

management of diversity in organizations. From a qualitative approach, data collection was carried out through semi-structured interviews, making it possible to verify that organizations still do not develop diversity management policies effectively, at a time when they do not operate in the deconstruction processes necessary to the restructuring of an organizational culture that is free of prejudice and that distances itself from the cisheteronormative standard normalized in society.

**KEYWORDS:** Diversity in organizations; Diversity management; Sexuality; Sexual diversity.

## 1 Introdução

As organizações que compõem a sociedade da informação e do conhecimento<sup>4</sup> têm percebido que os investimentos realizados hoje não são mais os mesmos que aqueles realizados há vinte ou trinta anos atrás, quando seus meios eram voltados, sobretudo, à contratação de mão de obra, estruturação operacional, maquinaria e desenvolvimento de tecnologias de produção. Atualmente, aceleradas, sobremaneira, pela transformação digital, as organizações encontram seu maior ativo no capital humano, tornando-o passível de investimentos (MUAFI *et al*, 2017; PARANHOS, 2021).

Investir no capital humano não está relacionado, tão somente, ao desenvolvimento técnico e cognitivo das pessoas colaboradoras, mas em perceber sua existência integral, culminando em um processo de (re)humanização. O ato de perceber tal existência deve ser encarado como a compreensão de sua construção por uma perspectiva sistêmica (DENNISSEN; BENSCHOP; BRINK, 2018), em que todas as partes constituem e contribuem para que se atinja o grau de plenitude e bem-estar.

As organizações devem romper com sua perspectiva homogeneizadora, com o foco voltado somente ao seu interior, e desenvolver-se percebendo o ambiente externo que as circundam, onde as relações sociais se modificam constantemente.

---

<sup>4</sup> [...] o que de mais inovador nos traz a sociedade da informação e do conhecimento, são as inúmeras possibilidades de propiciar aos utilizadores da rede global a construção do seus conhecimentos através de processos informais, possíveis através da conectividade e dos constantes feixes de interações entre as pessoas (COUTINHO; LISBÔA, 2011).

Olhar para fora é avistar uma força de trabalho cada vez mais diversificada, que busca expressar e vivenciar sua plenitude de maneira integral, no momento em que estes percebem que colocar o trabalho acima de seu bem-estar é um processo que desencadeia adoecimento físico e emocional (SIQUEIRA; ANDRADE, 2012).

A sexualidade é um aspecto subjetivo que se apresenta de diferentes formas nas existências humanas e secularmente encarado como sendo algo pertencente, tão somente, à vida privada. O atual contexto demonstra absolutamente o contrário, haja vista que a saída do armário se fez e se faz a cada dia, possibilitando que as pessoas vivam e experienciem a diversidade sexual em seu cotidiano. No entanto, observa-se também um ostensivo movimento reativo que culmina em ações de preconceito e discriminação, por parte de uma parcela intolerante da sociedade, que também se estabelece dentro do ambiente de trabalho. Tal fato faz com que as organizações tenham que se responsabilizar pela pauta e desenvolver mecanismos específicos para gerir essa parcela específica da diversidade dentro de seu ambiente.

A presente pesquisa é relevante por acreditar na importância de identificar lacunas, barreiras e potencialidades sobre o tema, promovendo reflexões acerca da necessidade de mudanças nas culturas e políticas organizacionais em torno de processos de estigmatizações e discriminações enfrentadas por pessoas não-cisheterossexuais<sup>5</sup>, ao passo que a diversidade é considerada como um recurso humano estratégico, (SHORE; CLEVELAND; SANCHEZ, 2017), mas que, em sua grande maioria, “foram construídos negligenciando diferenças e silenciando minorias” (IRIGARAY, 2011, p. 44).

No intuito de responder a seguinte questão: “como as pessoas não-cisheterossexuais têm percebido a gestão da diversidade nas organizações?”, têm-se

---

<sup>5</sup> O prefixo “cis” é proveniente do latim e significa “do lado de cá”, ou seja, do mesmo lado. Nessa situação, admitimos que só existe esse lado, ou ainda que esse é o lado considerado como correto. Dessa forma, o termo “ciscônero” é utilizado para se referir às pessoas cujo gênero é o mesmo que o designado em seu nascimento. “Hétero” está relacionado a uma das formas de sexualidade – nesse caso, aquela que compreende as relações afetivas entre pessoas de gêneros opostos. Por fim, “normativo” designa o padrão, a normatização que existe por detrás desse conceito. O padrão cisheteronormativo, então, regulamenta pessoas no entendimento de que o único tipo de relação aceitável e possível é aquele entre duas pessoas de gêneros opostos (LAPOLLI; PARANHOS; WILLERDING, 2022, p. 70).

como objetivo analisar as percepções de pessoas não-cisheterossexuais acerca da gestão da diversidade nas organizações.

## **2 A IMPORTÂNCIA DO OLHAR PARA AS DIVERSIDADES DENTRO DAS ORGANIZAÇÕES**

O conceito de diversidade deve ser elucidado por meio da perspectiva das construções sociais, que refletem as relações de poder que habitam o contexto social, onde estão circunscritas as pessoas e suas variadas dimensões, explícitas e objetivas, além daquelas que sequer são percebidas pelas pessoas, invisíveis (GUSMÃO, 2000; SARAIVA; IRIGARAY, 2009), às quais Guattari nomeou de “subjetividades” (1993). Assim, o ser subjetivo se distancia de uma lógica reducionista, tornando-se uma estrutura complexa (DENNISSEN; BENSCHOP; BRINK, 2018), composta por diferentes fatores, atributos e aspectos.

A lógica do mundo em plena sociedade do conhecimento, acelerada pelo período pandêmico e pós-pandêmico - em referência à pandemia do novo Coronavírus (OMS, 2020) -, tende a obedecer a preceitos bastante diferenciados daqueles desenvolvidos até então, fazendo emergir um repensar das políticas e ações organizacionais. Dentre estes aspectos, o conceito de saúde é repensado, ao afastar-se do modelo biológico que a considera como ausência da doença, adotando mecanismos que atuem na promoção do bem-estar das pessoas (BOLAÑO *et al*, 2018). Em concordância com Cugnier (2016) e Rangel (2018), pessoas que atingem a plenitude de seu bem-estar tornam-se mais felizes, engajadas e produtivas.

Nesse sentido, pessoas plenas, ou integrais (BORNAY-BARRACHINA; LÓPEZ-CABRALES; VALLE-CABRERA, 2016; PARANHOS, 2021), são aquelas que vivenciam cotidianamente todas as suas partes constitutivas, em todos os ambientes em que estas se inserem (FREIRE, 2017). Ao perceber cada uma destas partes, que somadas se transformam na subjetividade humana, as organizações devem compreender que pessoas são heterogêneas, carregadas de culturas, valores e crenças distintas, necessitando de uma tratativa relacional equânime, com foco no seu bem-estar (SALANOVA *et al*, 2013).

Dentre todas essas partes constituintes, a sexualidade se faz presente em todas as pessoas, independentemente de aspectos biológicos ou da necessidade de exercício de prazer com outras pessoas (GIKOVATE, 2013). Assim como o gênero, a sexualidade também é construída socialmente e ao longo da vida (LOURO, 2008; NASCIMENTO, 2021), devendo: “ser compreendida a partir de uma dimensão que abrange aspectos biológicos, psíquicos, sociais, culturais e históricos e que não se restringe à meta reprodutiva, constituindo-se das relações amorosas e do laço afetivo entre as pessoas” (PARANHOS, 2020, p. 101).

A sexualidade abarca as pessoas conhecidas como LGBTIAP+ e *queer* - lésbicas, *gays*, bissexuais, transexuais, transgêneros e travestis, intersexo, assexuais/arromânticas/agênero, pan/polissexuais, e “mais” representando todas aquelas identidades que se consideram dissidentes do padrão cisheteronormativo, além de *queer* - pessoas que não se identificam com o conceito de identidade (BUTLER, 2003; BUTLER, 2014; FOUCAULT, 2014), o qual refere-se “à crença na superioridade da orientação heterossexual e à conseqüente exclusão, proposital ou não, de indivíduos não heterossexuais de políticas públicas e organizacionais, eventos ou atividades” (IRIGARAY, 2011, p. 45) resultando em eventos de violência, seja ela explícita ou simbólica, à qual denomina-se homofobia (SIQUEIRA; ANDRADE, 2012), lesbofobia, bifobia, transfobia, em suma, todo o tipo de aversão aos gêneros e sexualidades dissidentes do padrão cisheterossexual.

Assim, a vivência plena e externalização da sexualidade é um aspecto subjetivo que não pode ser marginalizado na construção das relações interpessoais (NODARI, 2016) e de seu bem-estar; sobretudo no ambiente profissional, onde se fazem necessárias relações baseadas em sentimentos e valores como o respeito e carinho (FABIO *et al.*, 2016).

Como alerta Irigaray (2011), apesar de as organizações estarem mais abertas às discussões voltadas às diversidades, àquelas relacionadas às sexualidades, muito por conta do preceito social da cisheteronormatividade, representam uma maior dificuldade de serem gerenciadas, em virtude do entendimento de que a sexualidade só deve ser vivida, de maneira plena, entre quatro paredes, no interior dos lares,

culminando no sofrimento e na (re)estigmatização de todas as pessoas desviantes do padrão cisheteronormativo.

### **3 GESTÃO DA DIVERSIDADE E INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

Para que seja facilitado o processo de compreensão e absorção acerca da importância do olhar para as diversidades dentro das organizações, faz-se necessário que os conceitos sejam, aqui, desmembrados. Assim, serão analisados os constructos de “diversidade”, “organizações” e “gestão da diversidade nas organizações”.

Partindo-se do pressuposto dos significados, o dicionário Michaelis (2021) define que a palavra diversidade é correlata à qualidade do que é diverso, diferente, dessemelhante, variado. Ao adotar-se um viés epistemológico, a diversidade passa a ser compreendida como uma construção social (GOMES, 2007; GOMES, 2012), indo além da definição daquilo que é considerado diferente ou diverso e assumindo uma estrutura complexa, heterogênea, mutável, devendo ser percebida e analisada contextualmente e sistematicamente, ao passo que sua constituição é formada pela junção dos processos históricos, políticos, culturais, sociais, econômicos, educacionais, e todos aqueles outros que configuram o ser humano enquanto identidade, arraigado em suas singularidades (GUSMÃO, 2000; SARAIVA; IRIGARAY, 2009).

Com relação ao conceito de organizações, esse pode ser definido como o espaço - físico ou virtual - onde as estruturas de trabalho são compreendidas e tornam-se passíveis de gerenciamento. Nessa esfera incluem-se todos os processos relacionados ao desenvolvimento do trabalho, a saber: as funções e suas atribuições, a hierarquia, o desenvolvimento de produtos, formato de gestão, os processos de liderança, a cultura, política e valores organizacionais e, por fim, as pessoas que formam a organização (CUGNIER, 2016).

Shore *et al.* (2017) destacam que em 2011 os Estados Unidos, por meio do Escritório de Gestão de Pessoas (órgão governamental), promulgou a Ordem Executiva 13.583 que define a diversidade como sendo o conjunto de características relacionados à nacionalidade, idioma, raça, cor, etnia, deficiência, gênero, religião,

idade, identidade de gênero, orientação sexual, status socioeconômico e estruturas familiares, além de aspectos subjetivos, como: de onde as pessoas são, onde viveram suas vidas, diferenças de pensamento e de experiências vivenciais. Nesse sentido, fica claro o atual entendimento acerca das pessoas nas organizações enquanto identidades integrais, atravessadas, na maioria das vezes, por várias categorias de análise (YUVAL-DAVIS, 2006; PISCITELLI, 2008; YUVAL-DAVIS, 2017).

As organizações, conforme Saraiva e Iragaray (2009), Irigaray (2011) e Siqueira e Andrade (2012), tendem a adotar, por conta de seu perfil tecnicista, a neutralidade e, voltadas ao mercado e à produção, uma cultura baseada na homogeneidade, em que todas as pessoas são iguais. Contudo, em face das reformulações ocorridas no cenário social e organizacional nos últimos anos, torna-se nítida a necessidade de que as pessoas sejam percebidas e gerenciadas por meio de uma aproximação sistêmica, trazendo luz à complexidade existente nas múltiplas diferenças (DENNISSEN; BENSCHOP; BRINK, 2018).

Apesar de ser um processo complexo, investir em diversidade e inclusão é incentivar a construção de um ambiente organizacional saudável, onde as pessoas, ao perceberem-se integrais, estarão mais próximas da possibilidade de atingir o máximo de seu potencial criativo e positivo (JIN; LEE; LEE, 2017). Assim, estabelece-se uma gestão mais consciente da singularidade das pessoas e, concomitantemente, estratégica, no instante em que lhes é possibilitado o contato direto com os componentes do capital humano (SALANOVA, 2008; MUAFI *et al*, 2017; PARANHOS, 2021), bem como colaborando com o processo de mudança da consciência social.

Essa consciência social é necessária, bem como a desestigmatização e desconstrução do padrão heterocisnormativo, pois deve considerar e compreender as diferenças existentes no ambiente de trabalho, reconhecer e valorizar as pessoas por meio de seus conhecimentos, habilidades e competências, sem que se estabeleçam quaisquer tipos de diferenciações, fator que distancia as pessoas pertencentes a grupos minorizados<sup>6</sup> da tão almejada carreira de sucesso.

---

<sup>6</sup> Assim, devemos sempre ter em mente a necessidade de utilizarmos o termo “minorizados” para nos referirmos às minorias, partindo da compreensão de que estas pessoas não são, em essência, minorias, mas são minorizadas, dado o sistema imposto. Devemos nos ater ao fato, de que, enquanto um processo histórico que evolui – e que, infelizmente, cresce com tal evolução –, o conceito de

A diversidade, enquanto aspecto global, precisa ser gerenciada para que as pessoas atinjam sua plenitude, bem-estar, felicidade, impactando em seu engajamento, em um clima organizacional acolhedor voltado ao pertencimento, em prol da equidade. Para que de fato tais políticas reverberem e potencializem o capital humano organizacional, é indispensável, consoante à Siqueira e Andrade (2012) e Block e Noumair (2017), que tais abordagens não sejam mais, e tão somente, direcionadas aos grupos “diversos” das organizações, o que acaba restringindo o desenvolvimento, mas voltadas ao todo organizacional, a fim de que se tornem possíveis as mudanças desejadas.

#### **4 METODOLOGIA**

A pesquisa realizada caracteriza-se como exploratório-descritiva, visto que objetiva “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses” (GIL, 2018, p. 69) e tem como objetivo descrever as características de determinado fenômeno ou população (GIL, 2018).

Tratando-se da abordagem, consiste em uma pesquisa qualitativa, pois adota como procedimento técnico entrevista semiestruturada, e ainda, por considerar o ambiente organizacional uma fonte direta para a coleta dos dados, sendo eles analisados com profundidade e, as pessoas pesquisadoras, a ferramenta-chave, tanto na coleta quanto no tratamento dos dados, buscando respostas ao problema de pesquisa. Também se considera uma pesquisa com abordagem do tipo aplicada, pois

---

minorias também é modificado, emergindo a necessidade de uma constante reconfiguração. Atualmente, além de todos esses grupos citados, não devemos “[I]mitar o termo ‘minorias’ somente a cidadãos [haja vista que tal fato] acaba por excluir outros grupos também carentes da proteção destinada a grupos minoritários” (THORNBERRY, 1991, p. 7), como o caso de migrantes, refugiados e pessoas em situação de rua. Tais grupos existentes, assim como outros que possam surgir – por mais que nosso desejo seja o contrário –, possuem algumas características em comum, que devem ser percebidas e enaltecidas sempre que nos referirmos a eles. Essa prática não possui nenhum tipo de relação com o chamado “vitimismo” – o qual pretendemos desconstruir pedagógica e eficazmente mais adiante –, mas sim com a reafirmação de uma posição de invisibilidade e de marginalidade que é conferida às pessoas que compõem tais grupos há séculos. Entre essas características comuns, podemos citar a vulnerabilidade (em muitos aspectos); a formação inacabada e ininterrupta da identidade, seja ela individual, seja grupal, dada a necessidade constante de (re)afirmação perante a sociedade e suas instituições, na reivindicação de seus direitos; a luta contra os privilégios e os grupos dominantes (LAPOLLI; PARANHOS; WILLERDING, 2022, p. 40).

“é voltada à aquisição de conhecimentos com vistas à aplicação numa situação específica” (GIL, 2018, p. 26).

A coleta de dados se deu por meio de uma revisão bibliográfica na busca por evidências voltadas ao escopo da pesquisa, bem como, por entrevistas semiestruturadas, as quais se desenham sobre um planejamento sintético de questões breves relacionadas ao escopo do estudo, mas, que em seu desenvolvimento, possibilitam a criação de novas perguntas, permitindo explorar experiências vividas pelas pessoas entrevistadas e ampliando a possibilidade de expressar o assunto tratado (GIL, 2018; PARANHOS; AGUIAR; DOS SANTOS, 2021).

As entrevistas foram realizadas com os sujeitos de pesquisa, sendo eles selecionados por meio de enquetes, totalizando 91 respondentes, porém, somente 54 respondentes preencheram o questionário da enquete e, dessa forma, houve a necessidade de excluir os demais. Contudo, 14 não deixaram contato ou informaram não estar dispostos a realizarem entrevistas sobre o tema. Dos 40 respondentes, 10 não retornaram o segundo contato das pessoas pesquisadoras para agendamento da entrevista e 15 que retornaram foram excluídos por considerarem-se heterossexuais. Dessa forma, após a enquete, 15 pessoas sinalizaram disponibilidade em realizar a entrevista, identificando-se como não-cisheterossexuais.

## **5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Esta pesquisa teve como objetivo analisar as percepções de pessoas não-cisheterossexuais acerca da gestão da diversidade nas organizações. Importante ressaltar que as pessoas entrevistadas<sup>7</sup> possuem uma heterogeneidade quanto às organizações e atividades da qual fazem parte. Dentre essas, podem-se elencar: multinacionais, instituições de ensino, meio de comunicação, farmacêutico, cooperativa de crédito, organizações públicas e do terceiro setor.

As entrevistas foram iniciadas perguntando às pessoas se, na percepção delas, existe ou não discriminação na organização em que atuam e, caso positivo, como

---

<sup>7</sup> Para garantir o anonimato das pessoas entrevistadas, estas serão mencionadas ao longo do texto como E1, E2, E3, e assim sucessivamente.

notam essa questão no ambiente de trabalho. Ficou evidente, por unanimidade, que existe sim discriminação, tanto direta como de forma velada, levando a pessoa colaboradora, muitas vezes, a “fechar os olhos” para tal e, conseqüentemente, restringir o seu círculo de interações na empresa, como diz E1. A E1 ainda enfatiza que: “Livre de preconceitos eu falo que não, porque existem piadas que você ouve por trás, que precisam ser modificadas” [abolidas].

Tais formas de discriminação, sejam elas diretas ou veladas, referem-se a uma abordagem que gera diferenciação explícita e uma outra abordagem que não é concreta ou explícita, respectivamente. Como exemplos

a não concessão e interdição da lei, ao não incluir a possibilidade de união estável entre gays, é uma forma de discriminação direta. Entretanto, as piadas, os comentários inapropriados, a ridicularização e as humilhações praticadas no ambiente de trabalho relacionadas aos homossexuais constituem uma forma de discriminação indireta (GARCIA; SOUZA, 2010, p. 1358).

Ainda de acordo com Garcia e Souza (2010), apesar de parecer ser menos ofensiva, as discriminações indiretas são as que mais causam incômodo por parte dos grupos minorizados - e aqui em especial as pessoas que não se identificam com o padrão cisheteronormado - e as que mais se manifestam nos círculos sociais, sobretudo no lugar de trabalho.

Nos relatos, também foram identificadas questões voltadas à LGBTfobia, como E9 relata: “É muito mais fácil você encerrar determinado assunto, não falar sobre homofobia, por exemplo, do que ter o seu nome, o nome da sua escola, sendo atribuído a tantos discursos de ódio”, bem como se evidenciou a questão acerca da curiosidade sobre o tema, conforme traz E2: “Às vezes eles fazem algumas perguntas, algumas brincadeiras, mas parece tudo na inocência. [...] que é prioritariamente LGBT, gera certo tipo de curiosidade. [...] É mais a curiosidade e estranheza deles do que qualquer outra coisa”.

Essa questão, voltada ao tema sexualidade, demonstra a necessidade de a empresa elucidar a questão das diversidades para seus colaboradores, a fim de que haja uma tratativa relacional equânime, evitando barreiras, couraças, afetando diretamente nas interações no ambiente de trabalho (SIQUEIRA; ANDRADE,

2012), sendo um comportamento de reatividade à discriminação, impedindo que as pessoas vivenciem sua integralidade e plenitude (PARANHOS, 2021).

Atualmente, ainda existem no ambiente de trabalho diversas formas de “violências recreativas” que são expressas pela normatização da tratativa de pessoas não-cisheterossexuais como recurso humorístico utilizado na vida cotidiana das pessoas, na promoção de risos ou gargalhadas.

Discriminação de forma geral? Existe. [...] Existem situações que a gente até faz vista grossa. Sinto algumas indiretas. Sinto algumas piadas de vez em quando. Às vezes tenho dificuldade para conversar comigo. Vou tomar cuidado para não virar um desabafo (risos). Acaba sendo uma dor, então a gente sente muito esse processo, principalmente quando vem dos superiores imediatos. [...] Sinto algumas piadas de vez em quando. Sinto algumas indiretas. "Acaba sendo uma dor, então a gente sente muito esse processo, principalmente quando vem dos superiores imediatos. [...] Na verdade, por parte da organização, não é direta, nunca é. Mas a gente vê, por parte dos líderes, comentários, muitas falas discriminatórias, piadas, e querendo ou não eles representam a instituição (E3).

O humor é um recurso que, de acordo com Irigaray, Saraiva e Carrieri (2010), é utilizado como um sutil instrumento de controle da sexualidade. Por meio de sua utilização, a homofobia torna-se “respaldada” pela sociedade, já que pode-se rir de determinada anedota. No entanto, por meio do relato, pode-se perceber o sentimento de dor, o qual afeta o clima organizacional, a produtividade, a criatividade e principalmente o bem-estar das pessoas trabalhadoras. Outrossim, deve-se destacar: se há sofrimento e dor, não há humor.

Ainda em relação ao humor e discriminação, E4 diz que dentro da organização, de maneira direta, ela não ocorre. “Assim, de forma direta não. [...] Mas você percebe sim, algumas situações. Piadas, comentários relacionados ao tema, mas você vê que é algo que está enraizado”. Na empresa, “percebe-se piadas, comentários relacionados ao tema, mas você vê que é algo que está enraizado. E é exatamente nesse sentido que nós queremos trabalhar, nesse viés inconsciente” (E4).

Sentia discriminação por parte da minha chefia direta, mas só partia dali. Com relação aquele emprego, em que fui demitido, uns dias antes desse episódio eu fiz aniversário, e fiz uma postagem na minha rede social falando sobre minha vida e me assumindo como homossexual,

e uma amiga me contou que essa postagem foi enviada para várias pessoas, pelo e-mail institucional, sendo ridicularizada, e isso me revoltou muito. Ainda mais pelo fato de a organização não ter tomado nenhuma providência (E8).

Para ter um clima organizacional mais favorável, é necessário que a organização estabeleça uma cultura voltada às diversidades. De forma gradativa, as práticas beneficiam um ambiente voltado ao respeito ao próximo e a cooperação, bem como, melhora a convivência entre as pessoas e o cotidiano na empresa passa a ser mais pacífico, oportunizando um clima organizacional positivo, harmonioso, em que os profissionais começam a reconhecer no seu habitat de trabalho, um local de crescimento, tanto pessoal quanto profissional (IRIGARAY, 2011).

Também foi evidenciado que o tipo de discriminação relaciona-se com o segmento de atuação “Olha, eu trabalho numa área de negócio voltada à pecuária, e na pecuária você tem relação com aquele produtor rural, aquela pessoa do interior, mas você percebe que ali existe sim” (E4). Tal fenômeno pode ser explicado por meio de uma convenção criada, com base nas diferenciações de gêneros, e na chamada divisão sexual do trabalho, as quais atrelam-se aos estereótipos criados, principalmente naqueles que são chamados como “trabalhos de *gay*”. Assim, nos deparamos com alguns ofícios - cabeleireiro, maquiador, arquiteto, estilista - que são considerados como sendo os “mais adequados” às pessoas homossexuais. No instante em que uma identidade vai contra a essa norma, assim como E4, há uma reação de estranhamento, pois não se está cumprindo com a norma social (FERREIRA, 2007).

É importante refletir que alguns preconceitos são minimizados pelo fato de que a própria identidade introjeta pressupostos discriminatórios e não vislumbra a possibilidade de compreender que em determinado fato ou situação figurou como vítima. Por mais que, de fato, a pessoa não se sinta discriminada, assim como expresso na fala de E2: “Então, nas brincadeiras que eu escuto, nunca percebi nenhuma malícia. É mais a curiosidade e estranheza deles do que qualquer outra coisa. Mas, acredito que se fosse alguém mais sensível, talvez ficasse chateada”, a aceitação e normatização de determinadas atitudes acabam por criar uma *práxis* que

reproduz o preconceito e a violência contra outras pessoas (LAPOLLI; PARANHOS; WILLERDING, 2022).

A discriminação nas organizações vai além de questões da identidade de gênero, conforme pode ser percebido nas palavras de E5: “Em outra situação, eu estava pesquisando sobre processos de inseminação artificial, e chegaram para mim dizendo que eu deveria escolher um doador branco. E questionei o motivo e me disseram que pelo fato de eu já ser mais ‘moreninha’, se fosse um doador ‘escuro’ a crianças talvez nascesse negra”. Assim, deve-se aprofundar a questão das violências nas organizações, por mais que se realizem recortes nas categorias de análise das diversidades. A chamada interseccionalidade é um conceito que irá ilustrar tal necessidade, haja vista o fato de perceber-se um gigante cruzamento de opressões que emergem das mais variadas diferenças identitárias (AKOTIRENE, 2020). As falas a seguir ilustram a maneira como a interseccionalidade pode ser percebida nas mais diversas situações:

Em termos gerais, existe sim uma cultura de discriminação. Respeita-se a hierarquia, mas a própria hierarquia nem sempre respeita. [...] A gente fala de uma cultura de machismo, de preconceito racial, de capacitismo. [...]. Existe um machismo muito aflorado (E3).

Esses dias eu estava conversando com a diretora e ela disse que queria contratar um trans para o escritório. Porque, para a loja, [a contratação de uma pessoa trans] a gente ainda tem certos cuidados com a aparência [considerando que na loja as pessoas que trabalham na empresa ficam expostas, ter uma pessoa trans poderia causar transtornos com a clientela] (E5).

Ainda segundo o relato de E5, a organização possui um vídeo institucional, que é passado às pessoas colaboradoras para falar sobre superação. Ela conta que no material aparece ao lado de sua ex-mulher, e acerca do fato diz: “A empresa, inclusive, incentiva que as pessoas conversem, dialoguem, se conheçam. O vídeo não fala de diversidade, mas a empresa usa do fato para demonstrar que tais ‘obstáculos’ podem ser ‘superados’ ali”. Ao analisar a fala de E5, fica evidente a percepção de que as próprias pessoas que integram os grupos minorizados possuem de que ao se apresentarem socialmente, dentro do contexto organizacional, demonstrando sua

orientação sexual, já seria o bastante para se falar de diversidades (PARANHOS; AGUIAR; DOS SANTOS, 2021).

É importante ressaltar nesse momento, que a discriminação no ambiente de trabalho incide quando há distinção no tratamento ou nas oportunidades dadas ao profissional, por motivos não relacionados ao desempenho de suas práticas na empresa. E ainda, há empresas que entendem a importância das diversidades em seu ambiente de trabalho para que haja um time mais criativo, comunicativo e inovador, elevando assim, o nível de competitividade empresarial.

É uma empresa que gosta muito do homossexual, porque o homossexual é muito criativo, comunicativo, e isso para dentro de um espaço como aquele, as pessoas conseguem lidar de uma forma melhor e contribuir mais. Eu acho que as pessoas vão trabalhar lá, porque entendem que um espaço de educação vai te receber de maneira diferente. Muitas pessoas são de cursos de artes, e esses cursos são cursos [com predominância de pessoas] gays (E7).

A importância da diversidade e inclusão no mundo corporativo, mais especificamente no ambiente de trabalho, significa entender a importância do respeito, da valorização do ser humano, entendendo as diferenças, as multiculturas, crenças, valores, etnias, classes sociais, enriquecendo assim, a empresa culturalmente, tendo um único propósito, podendo compartilhar idéias e visões diferentes, por meio de suas vivências, em prol de soluções que não seriam possíveis se todos tivessem experiências semelhantes, pois o que deve ser relevante para organização, não é sua identidade, mas sim, suas competências pessoais e profissionais, elevando o nível de competitividade empresarial (IRIGARAY, 2011; PARANHOS, 2021; PARANHOS; AGUIAR; DOS SANTOS, 2021).

Com relação a cargos de chefia como gerência e direção, foi questionado às entrevistadas se elas percebem que há dificuldade em ter identidades dissidentes do padrão cisheteronormativo nestes. Segundo E1: “Apesar de que temos somente um gerente hoje que é assumidamente gay, mas não consigo visualizar se a organização teria coragem de nomear um superintendente gay, ou uma gerente de unidade trans, não consigo visualizar esse perfil ainda, pois, no fundo, somos muito tradicionalistas”.

Nas organizações ainda é predominante espaços pré-determinados para minorias, formando assim, muitas vezes guetos nas empresas. Apesar de pesquisas evidenciarem que, em sua pluralidade, as pessoas não-cisheterossexuais têm melhor desempenho em relação aos padrões cisheteronormativos, os cargos e as funções mais altas das organizações são compostas por este último grupo (MCKINSEY & COMPANY, 2020). Diante dessa afirmação, entende-se que tais pessoas ainda se deparam com muitas dificuldades para ter o seu esforço, seu potencial, suas competências reconhecidas no mundo corporativo, e cargos de chefia, como gerência e direção, ainda são um ponto distante da equidade quando se trata de promoções e crescimento na carreira.

A gestão da diversidade e sua relação com o *endomarketing* da empresa existe uma linha muito tênue que precisa ser cuidada e respeitada. Ao questionar as boas práticas da Gestão de Pessoas voltada ao público interno, fica evidente a necessidade de se ter sensibilidade e respeito ao ser humano: “Ele [gestor] teve a idéia de termos uma pessoa trans dentro da área, então ele levou o pedido à diretoria, conseguiu a aprovação e tudo mais. Eu falo que ele errou, no momento em que ele trouxe a pessoa para trabalhar conosco, mas utilizou dela como um objeto para mostrar o feito que ele conseguiu. Então ele a levou até todos os departamentos, sendo que nunca fez isso com nenhum outro funcionário” (E1).

A maioria das organizações tem utilizado das diversidades como ação de *marketing* de forma errônea, pois antes de tudo, é preciso ter respeito ao ser humano, sensibilidade em sua gestão, para que esse tipo de ação não seja simplesmente uma “vitrine”, mas responsável e assertiva, no sentido do foco estar voltado a entrega de resultados, por meio das interações e relações no ambiente de trabalho, criando estratégias que tornem mais eficazes a comunicação, adaptação e mudança no mundo corporativo. Mudança esta, que promova a diversidade nas organizações, reduzindo a discriminação e promovendo um ambiente mais diverso é caráter de urgência, pois a diversidade e a inclusão colaboram para que a cultura organizacional seja plural, com o compartilhamento de idéias, pensamentos e informações entre as pessoas colaboradoras (IRIGARAY, 2011; SARAIVA; IRIGARAY, 2009; SIQUEIRA; ANDRADE, 2012).

São por essas e outras ações evidenciadas no mundo, no corporativo não é diferente, que pessoas colaboradoras optam, muitas vezes, por esconder sua identidade de gênero e/ou sua orientação afetivo-sexual de seus familiares, colegas e gestores, pelo fato de não se sentirem confortáveis. Tais atitudes, segundo Paranhos (2021) vão de encontro à questão do bem-estar, da felicidade, plenitude e da integralidade do Ser:

Eu falo isso pela minha vida pessoal, por exemplo. Para a minha família eu não sou assumido, e lá eu não me sinto 100% confortável. Lá eu sinto que às vezes tenho que mentir, e eu não gosto disso. Isso é algo que prejudica o ambiente como um todo. Já aqui, na cidade onde moro, eu me sinto muito mais livre, mais à vontade, não preciso estar me prendendo, cuidando, pensando no jeito em que eu vou falar, me portar, me vestir (E6).

Com relação ao questionamento se na organização em que atuam existem boas práticas voltadas à diversidade, E2, E3, E5, E7 e E8 afirmam que não. E3 complementa expondo seu sentimento de frustração: “isso me frustra, porque somos uma empresa grande, e não se faz nenhum trabalho para promover essas ações junto às pessoas”. E6 diz que “apesar de ser algo que eu estou tentando fomentar, mas é bastante difícil, até porque tenho só eu e de gay” na empresa, vindo à tona a questão de minorias. E8 demonstra sua indignação com relação a esse tema e diz: “No público [setor público] isso não existe. São burocratas, e ponto. O Recursos Humanos existe para gerar folha de pagamento, e não para fazer nada em um sentido organizacional. Não acho que exista essa preocupação e não só no contexto da sexualidade, mas de uma forma geral”.

Mas, há organizações que já realizam boas práticas em seu ambiente de trabalho, como relatam:

Há quatro anos eu casei com meu marido, e então ele pode fazer parte do plano de saúde, existe um benefício da organização que as pessoas ganham um salário de presente de casamento, e eu ganhei. Então essas ações, que são pertinentes a qualquer gênero, a organização adota para todas as pessoas. [...] tem diversas ações que tratam dessa temática. Por exemplo, se o funcionário se identifica como trans, ele pode usar qual banheiro bem entender. Existem diversas capacitações para todos, porque temos um universo gigantesco. Por exemplo, treinamentos, nós temos alguns cursos

*online* gratuitos, desenvolvidos especialmente para trabalhar essa temática. Temos rodas de conversa que abordam várias questões de gênero. E eles são desenvolvidos tanto por profissionais externos, quanto internos (E1).

Existem e são estruturadas. Há dois anos eles criaram um comitê de diversidade e inclusão, e isso se tornou um dos pilares, em termos de políticas de gestão de pessoas. Agora está tendo um trabalho muito forte dentro da inclusão e diversidade. Dentro dos comitês, você tem os grupos de afinidade, então você tem o grupo de PCD's, o LGBT, o de nacionalidade, o de pretos e o de gênero. E está sendo criado o grupo de gerações. Então eu vejo que há um movimento para justamente trabalhar esses preconceitos e discriminações, que poderiam acontecer. [...] Diversidade e inclusão eram tratadas de maneira geral. E nós, agora, estamos na fase de criar um plano de ação para os próximos três anos. No início deste ano nós realizamos uma pesquisa para saber a população que a gente tem, a percepção dos colaboradores em relação a essa política de diversidade para que a gente possa medir as ações, e com essas informações é que a gente pretende criar esse plano. Sim, no início foi com uma consultoria. Foi desenhado esse projeto junto à alta gestão, a forma de programar essa política. Mas é um movimento que está sendo global, dentro da organização. Nós tivemos a troca dos nossos CEO's, e eu percebo que esse é um movimento que veio com a nova gestão (E4).

Em um momento da entrevista deparou-se com questões voltadas às políticas públicas e aos aspectos legais relacionados às diversidades e promoção da equidade, quando o viés da pesquisa estava relacionado à gestão da diversidade na empresa.

[...] aí temos impactos nas legislações. Por exemplo, eu e meu marido estamos com desejo de ter um filho. Então estávamos pesquisando, nos organizando, e fui ver a legislação. Se eu fosse uma mulher teria direito a 4 meses de licença maternidade, mas sendo homem eu só tenho direito a 20 dias. Existem esses disparates com os quais eu não concordo. O auxílio creche só é dado à mãe, ao pai não. Então eu sendo *gay*, tive um filho, e não tenho direito? Eu vejo que a organização até gostaria de fazer, mas vai barrar na legislação, porque prestamos contas ao TCU [Tribunal de Contas da União], e o TCU não vai aprovar (E1);

As organizações precisam compreender que a diversidade é uma realidade e se faz necessária criar culturas organizacionais verdadeiramente inclusivas, boas práticas no seu ambiente de trabalho com o objetivo de colher os benefícios que a diversidade pode proporcionar, bem como, políticas públicas alcançando maior pluralidade.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O antigo discurso de que se deve deixar problemas, dores, preocupações, desejos, sentimentos e afins para fora do ambiente organizacional quando se inicia o turno de trabalho já não pode mais ser sustentado. Pessoas são organismos sistêmicos, e no sistemismo devem ser percebidas enquanto inteiras, onde as partes constituem um todo que não pode ser subdividido e separado. Nesse contexto, as minorias, que há séculos são invisibilizadas por conta das diversidades que as compõem, começam a ter a oportunidade de transitar nos espaços sociais, e dentre eles o do trabalho, de forma plena e integral.

Após a análise das entrevistas realizadas com pessoas não-cisheterossexuais, fica evidente que, por mais que as organizações estejam desenvolvendo um olhar sobre as diversidades, “ao menos no discurso” (SIQUEIRA; ANDRADE, 2012, p. 101), ela ainda se dá por meio de atividades isoladas e paliativas, voltadas, principalmente, aos grupos que compõe a diversidade organizacional, e não ao capital humano como um todo. Enquanto esse capital, e a organização como um todo, não perceber a necessidade de um processo de desconstrução de todos os aspectos normatizados e introjetados, a gestão da diversidade não será concretizada de forma efetiva, a fim de gerar resultados positivos com foco nos processos de (re)humanização.

A maioria das pessoas entrevistadas afirma que suas organizações ainda não desenvolvem quaisquer práticas desse processo de gestão e, quando o fazem, acabam deixando grandes, e significativas, lacunas sem que sejam percebidas. Ausência de identidades não cisgêneras e heterossexuais em cargos de alta liderança, a utilização da diversidade como estratégia de marketing e a falta de base legal para a promoção da equidade - indispensáveis para a garantia da segurança de grupos minorizados (SIQUEIRA; ANDRADE, 2012) - são algumas das situações destacadas.

Em relação aos aspectos subjetivos e pessoais, as pessoas percebem a falta do desenvolvimento de ações que combatam as diversas formas de LGBTfobia. A normatização de pessoas não pertencentes ao padrão cishetero hegemônico como

recurso humorístico - por meio de brincadeiras ou piadas -, são algumas das situações que reproduzem violência, gerando um sentimento de dor e que culminam no fato de que estas identidades, na maioria das vezes, “fechem seus olhos” ou aceitem tais situações, pois não acreditam mais na possibilidade da mudança.

As análises remontam ao fato de que, focadas no desenvolvimento de uma gestão da diversidade efetiva e concreta, as organizações devem estruturá-las partindo do princípio do capital humano, dando voz às minorias que sentem as dores e os preconceitos no seu cotidiano (IRIGARAY, 2011), e onde também estão um grande percentual de pessoas colaboradoras que acabam reproduzindo tais violências por, muitas vezes, não perceberem que estas fazem parte de uma construção social (GOMES, 2012) que deve ser percebida, compreendida e, finalmente, desconstruída.

Assim, entende-se que, apesar de um crescente movimento em torno do desenvolvimento de práticas organizacionais voltadas às diversidades, elas ainda não são eficazes, do ponto de vista estratégico, acerca do seu capital humano, bem como não contribuem para o aumento do senso de plenitude e bem-estar das pessoas colaboradoras, pelo fato de que as ações não operam os processos de desconstrução necessários para a reestruturação da cultura, tanto organizacional quanto do *lócus* social.

Recomenda-se que futuros estudos analisem os aspectos relacionados às diversidades por uma perspectiva interseccional, a fim de ampliar o entendimento e compreensão do desenvolvimento de uma gestão da diversidade cada vez mais eficaz, bem como que sejam propostos estudos voltados à promoção de políticas públicas e legislações específicas - ou à falta delas - como mecanismo da garantia de equidade aos grupos minorizados.

## REFERÊNCIAS

AKOTIRENE, Carla. **Interseccionalidade**. São Paulo: Jandaíra, 2020.

BLOCK, C.; NOUMAIR, D. Understanding Diversity Dynamics in Systems: social equality as an organization change issue. **The Journal Of Applied Behavioral Science**, v. 53, n. 2, p. 150-155, 2017.

BOLAÑO, E.; LUGO, M.; CHAPARRO, J.; SUÁREZ, O. Estrategias de transformación en organizaciones saludables. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 17, n. 3, p. 394-401, 2019.

BORNAY-BARRACHINA, M.; LÓPEZ-CABRALES, A.; VALLE-CABRERA, R. How do employment relationships enhance firm innovation? The role of human and social capital. **The International Journal Of Human Resource Management**, v. 28, n. 9, p. 1363-1391, 2016.

BUTLER, J. **Problemas de Gênero**: feminismo e subversão da identidade. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

BUTLER, J. Regulações de Gênero. **Cadernos Pagu**, 42, 2014.

COUTINHO, Clara Pereira; LISBÔA, Eliana Santana. Sociedade da informação, do conhecimento e da aprendizagem: desafios para educação no século XXI. **Revista de Educação**, vol. 18, n. 1, p. 5-22, 2011.

CUGNIER, Joana Soares. **Gestão de pessoas, prevenção e combate ao assédio moral em uma organização com indícios de ser saudável**. 2016. 439 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Curso de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

DENNISSSEN, M.; BENSCHOP, Y.; BRINK, M. Rethinking Diversity Management: An Intersectional Analysis of Diversity Networks. **Organization Studies**, v. 41, n. 2, p. 219-240, 2018.

DIVERSIDADE. *In*: MICHAELIS, **Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa**. São Paulo: Melhoramentos. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/diversidade/>>. Acesso em: 07 abr. de 2021.

FABIO, A.; GIANINI, M.; LOSCALZO, Y.; PALAZZESCHI, L.; BUCCI, O.; GUAZZINI, A.; GORI, A. The Challenge of Fostering Healthy Organizations: an empirical study on the role of workplace relational civility in acceptance of change and well-being. **Frontiers In Psychology**, v. 7, p. 1-9, 2016.

FERREIRA, R. C. **O Gay no Ambiente de Trabalho: análise de efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas**. 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2007.

FOUCAULT, M. **A história da sexualidade**: a vontade de saber. Rio de Janeiro: Paz & Terra, 2014.

FREIRE, M. V. S. S. **Equilíbrio entre vida pessoal e profissional: existe diferença de percepção entre trabalhadores de diferentes estratos socioeconômicos?** 2017. 86 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração de Empresas, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

GARCIA, A.; SOUZA, E. M. de. Sexualidade e trabalho: estudo sobre a discriminação de homossexuais masculinos no setor bancário. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 6, p. 1353-1377, 2010.

GIKOVATE, F. **Sexualidade sem fronteiras**. 2. ed. São Paulo: MG Editores, 2013.

GIL, A. C. (2018). **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas.

GOMES, N. Diversidade e currículo. *In*: GOMES, N.; BEAUCHAMP, J.; PAGEL, S. D.; NASCIMENTO, A. R. do. (orgs). Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/Ensfund/indag4.pdf>>. Acesso em: 07 abr. de 2021.

GOMES, N. Desigualdades e diversidade na educação. **Educação & Sociedade**, v. 33, n. 120, p. 687-693, 2012.

GUATTARI, F. Da produção de subjetividade. *In*: PARENTE, A. **Imagem-máquina**. 34 ed. 1993, p. 177-191.

GUSMÃO, N. DESAFIOS DA DIVERSIDADE NA ESCOLA. **Mediações**, v. 2, n. 5, p. 9-28, 2000.

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

IRIGARAY, H. A. R. Orientação sexual e trabalho. **Gv Executivo**, v. 10, n. 2, 44-47, 2011.

JIN, M.; LEE, J.; LEE, M. Does leadership matter in diversity management? Assessing the relative impact of diversity policy and inclusive leadership in the public sector. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 38, n. 2, p. 1-23, 2017.

LAPOLLI, Édis Mafra Lapolli; PARANHOS, William. Roslindo; WILLERDING, Inara A. V. **Diversidades: o bê-á-bá para a compreensão das diferenças**. 1 ed. Florianópolis - SC: Editora Pandion, 2022.

LOURO, G. Gênero e sexualidade: pedagogias contemporâneas. **Pro-Posições**, v. 19, n. 2, 17-23, 2008.

MCKINSEY & COMPANY. **Diversity Matters: América Latina**: why diverse companies are healthier, happier and more profitable. Why diverse companies are healthier, happier and more profitable. 2020. Disponível em: [https://www.mckinsey.com/br/~/\\_media/mckinsey/locations/south%20america/brazil/or%20insights/diversity%20matters/diversitymatters\\_en.pdf?shouldIndex=false](https://www.mckinsey.com/br/~/_media/mckinsey/locations/south%20america/brazil/or%20insights/diversity%20matters/diversitymatters_en.pdf?shouldIndex=false). Acesso em: 27 set. 2022.

MUAFI, *et al.* HUMAN CAPITAL IN ISLAMIC BANK AND ITS EFFECT ON THE IMPROVEMENT OF HEALTHY ORGANIZATION AND EMPLOYEE PERFORMANCE. **International Journal For Quality Research**, v. 4, n. 11, p. 849-868, 2017.

NODARI, F. **Relação entre capital social, compartilhamento de conhecimento, capacidades dinâmicas e desempenho organizacional**. 227 f. Tese (Doutorado em Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2017.

NASCIMENTO, L. Transfeminismo. São Paulo: Jandaira, 2021.

OMS. (2020). Coronavirus disease 2019. **Situation Report – 51**. Disponível em: <[https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200311-sitrep-51-covid-19.pdf?sfvrsn=1ba62e57\\_10](https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200311-sitrep-51-covid-19.pdf?sfvrsn=1ba62e57_10)>. Acesso em: 05 abril de 2021.

PARANHOS, William Roslindo; AGUIAR, Nágila Espíndola; DOS SANTOS, Eduarda Brito. Diversidade e inclusão em organizações de saúde: Como, quando e para quem?. **Cadernos de Gênero e Diversidade**, v. 7, n. 3, p. 246-271, 2021.

PARANHOS, William Roslindo. **Modelo conceitual para o desenvolvimento de Organizações Saudáveis**. 2021b. 245 f. (Dissertação) Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento - Curso de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021.

PARANHOS, William Roslindo. Rodas de conversa “fazendo gênero” - um espaço necessário para a desconstrução. *In*: DE FREITAS, Dayana Lúcia Rodrigues; PAIVA, Luciano Luan Gomes; DE FREITAS FERNANDES, Caroline Rodrigues. **AMPLAMENTE: GÊNERO E DIVERSIDADE**. 2020. p. 96-111.

PISCITELLI, A. Interseccionalidades, categorias de articulação e experiências de migrantes brasileiras. **Soc Cult.** v. 11, n. 2, 263-74, 2008.

RANGEL, P. **A influência da autoestima, do bem-estar no trabalho e do engajamento no desempenho individual**. 2018. 106 f. Dissertação (Mestrado em

Administração) - Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, MG, 2018.

SALANOVA, M. Organizaciones saludables y desarrollo de recursos humanos. **Revista de Trabajo y Seguridad Social**, v. 1, n. 47, p. 179-214, 2008.

SALANOVA, M.; LLORENS, S.; ACOSTA, H.; TORRENTE, P. Positive Interventions in Positive Organizations. **Terapia Psicológica**, v. 31, n. 1, p. 101-113, 2013.

SARAIVA, L.; IRIGARAY, H. POLÍTICAS DE DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: UMA QUESTÃO DE DISCURSO? **Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 3, p. 337-348, 2009.

SHORE, L.; CLEVELAND, J.; SANCHEZ, D. Inclusive workplaces: a review and model. **Human Resource Management Review**, v. 28, n. 2, p. 176-189, 2018.

SIQUEIRA, M.; ANDRADE, A. Em busca de uma pedagogia gay no ambiente de trabalho. In: FREITAS, M. E.; DANTAS, M. (orgs.). **Diversidade Sexual no Trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. p. 99-120.

YUVAL-DAVIS, N. Intersectionality and feminist politics. **European Journal of Women's Studies**, v. 13, n. 3, p. 193-209, 2006.

YUVAL-DAVIS, N. Situated intersectionality and the meanings of culture: O(s) sentido(s) da(s) cultura(s). **Conselho da Cultura Galega**. Disponível em: <[http://consellodacultura.gal/mediateca/extras/T\\_exto\\_Nira\\_maquetado.pdf](http://consellodacultura.gal/mediateca/extras/T_exto_Nira_maquetado.pdf)>. Acesso em: 05 abril de 2021.

**Recebido em: 08/07/2022.**  
**Aceito em: 08/10/2022.**