



UNIVERSIDADE DO ESTADO DA BAHIA
DEPARTAMENTO DE TECNOLOGIAS E CIÊNCIAS HUMANAS – *CAMPUS XVIII*
COLEGIADO DE ADMINISTRAÇÃO

RAYLAN VINICIUS REZENDE SANTOS

DIVERSIDADE DE GÊNERO: A INSERÇÃO DE GAYS AFEMINADOS
NAS ORGANIZAÇÕES PRIVADAS

EUNÁPOLIS-BA

2024

RAYLAN VINICIUS REZENDE SANTOS

**DIVERSIDADE DE GÊNERO: A INSERÇÃO DE GAYS AFEMINADOS
NAS ORGANIZAÇÕES PRIVADAS**

Monografia apresentada ao Curso Administração do Campus XVIII da Universidade do Estado da Bahia, como requisito parcial para obtenção do título de trabalho de conclusão de curso (TCC).

Orientador: Prof. Victor Borges Canella.

Eunápolis-BA

2024

RAYLAN VINICIUS REZENDE SANTOS

**DIVERSIDADE DE GÊNERO: A INSERÇÃO DE GAYS
AFEMINADOS NAS ORGANIZAÇÕES PRIVADAS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Curso de Administração, do Colegiado de Administração, do Departamento de Ciências Humanas e Tecnologias – *Campus XVIII*, da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), como requisito parcial da disciplina Orientação de TCC.

BANCA EXAMINADORA

Victor Borges Canella
UNEB DCHT – CAMPUS XVIII – Eunápolis
Professor orientador – Presidente da Banca Examinadora

Prof. Examinador 1

Prof. Examinador 2

Dedico este trabalho a todos os gays afeminados que, diariamente, enfrentam os desafios do preconceito e da resistência no ambiente de trabalho. Que suas lutas por benefícios, respeito e reconhecimento inspiram mudanças significativas na sociedade e nas organizações, promovendo um futuro mais inclusivo e igualitário para todos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente a Deus pelas interseções em minha vida e por me capacitar, me dando sabedoria e força para continuar firme em meus objetivos, só ele sabe o quão desafiador foi esse processo, mas, juntos com fé e persistência acreditando sempre e correr atrás chegamos lá com toda honra e glória.

Meu muito obrigado a minha família por acreditar em meu potencial e me motivar todos os dias nessa jornada, por me proporcionar também a educação, gentileza e humildade que hoje compõe a celebração da minha graduação.

Gratidão imensa ao Profº Dr. Diego Ramon pela iniciativa e provocação na escrita que tivemos lá no início da minha jornada acadêmica onde, certamente contribuiu de forma brilhante com meu progresso na temática e construção desse trabalho. Meu muito obrigado em especial ao Profº Dr. Victor Borges pela colaboração, dedicação e por abraçar a causa no meu processo de orientação garantindo a conclusão e apresentação do mesmo.

Minha sincera gratidão a todo corpo docente, acadêmico e direção pelo acompanhamento recebido durante toda a minha graduação, vocês são incríveis e a pandemia só fortaleceu mais ainda esse comprometimento de forma discentes com pensamentos crítico e com qualidade numa universidade pública, somos exemplos de resistência.

Com muito carinho, queria agradecer minha turma 2019.1 pelo acolhimento e suporte durante todos os semestres de convivência onde puder compartilhar e aprender muito com cada um em sua particularidade a qual admiro e levarei comigo sempre, vocês são incríveis e terão muito sucesso pela frente, e que não falte força e dedicação para sermos melhores a cada dia, afinal UNEB é para os fortes.

De coração obrigado a todos os envolvidos direto e indiretamente!

“Quando você decide o que quer que o futuro seja, precisa criar as ferramentas
necessárias para levá-lo até lá.”

Sérgio Zyman

RESUMO

A pesquisa, intitulada "Diversidade de Gênero: A Inserção de Gays Afeminados nas Organizações Privadas", investiga os desafios de inserção, permanência e desenvolvimento profissional de homens gays afeminados no mercado de trabalho privado. A pesquisa tem como objetivo compreender as barreiras enfrentadas por esse grupo, explorar a dinâmica das relações interpessoais no ambiente organizacional e discutir estratégias para promover equidade e inclusão. Com base em uma abordagem qualitativa e exploratória, a pesquisa utilizou métodos de observação direta, complementados por diários de campo, para analisar as interações e comportamentos no ambiente de trabalho. Os dados evidenciaram que os gays afeminados enfrentaram discriminação sutil e explícita, decorrente de estereótipos relacionados à sua orientação sexual e performatividade de gênero. Essa marginalização impacta não apenas sua inclusão, mas também sua qualidade de vida e bem-estar no ambiente profissional. Os resultados mostram que, apesar dos avanços nas políticas de diversidade, a inclusão efetiva ainda é limitada. Empresas frequentemente mantêm práticas heteronormativas, onde expressões de gênero divergentes são vistas como inconvenientes, resultando em comentários depreciativos e resistências internas. Contudo, a presença de lideranças LGBTQIA+ revelou-se positiva, promovendo ambientes mais inclusivos e colaborativos. Estratégias de resiliência e autovalorização, como foco no desempenho profissional e na construção de redes de apoio, destacam-se como formas de superação dessas adversidades. O estudo conclui que a inserção de gays afeminados em organizações privadas requer transformações estruturais e culturais que vão além de políticas superficiais de inclusão. É essencial adotar práticas robustas que promovam a equidade e reconheçam a diversidade como um ativo estratégico. A pesquisa sugere o aprofundamento de estudos futuros sobre o tema, ampliando a compreensão e a representatividade deste grupo nas dinâmicas organizacionais.

Palavras-chave: Gays Afeminados. Afeminofobia. Questões de Gêneros. Estudos Organizacionais.

ABSTRACT

The research, titled "Gender Diversity: The Inclusion of Effeminate Gay Men in Private Organizations," investigates the challenges of inclusion, retention, and professional development of effeminate gay men in the private job market. The aim of the research is to understand the barriers faced by this group, explore the dynamics of interpersonal relationships in the organizational environment, and discuss strategies to promote equity and inclusion. Using a qualitative and exploratory approach, the research employed direct observation methods, complemented by field diaries, to analyze workplace interactions and behaviors. The data revealed that effeminate gay men face subtle and explicit discrimination due to stereotypes related to their sexual orientation and gender performativity. This marginalization affects not only their inclusion but also their quality of life and well-being in the professional environment. The results indicate that, despite advances in diversity policies, effective inclusion is still limited. Companies often maintain heteronormative practices, where divergent gender expressions are viewed as inconvenient, leading to disparaging comments and internal resistance. However, the presence of LGBTQIA+ leadership has proven to be positive, fostering more inclusive and collaborative environments. Strategies of resilience and self-empowerment, such as focusing on professional performance and building support networks, stand out as ways to overcome these adversities. The study concludes that the inclusion of effeminate gay men in private organizations requires structural and cultural transformations that go beyond superficial inclusion policies. It is essential to adopt robust practices that promote equity and recognize diversity as a strategic asset. The research suggests further studies on the topic to deepen the understanding and representation of this group within organizational dynamics.

Keyword: Effeminate Gays. Afeminophobia. Gender Issues. Organizational Studies.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Diário de observação	42
Quadro 2 - Diário de observação	43
Quadro 3 - Diário de observação	44
Quadro 4 - Diário de observação	45
Quadro 5 - Diário de observação	47

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1. Problema de pesquisa.....	14
1.1.1 Hipóteses.....	14
1.2. OBJETIVOS	15
1.2.1. Objetivo Geral.....	15
1.2.2. Objetivos específicos.....	15
1.3. JUSTIFICATIVA	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 Diversidade e inclusão de gênero no mercado de trabalho privado	17
2.2 Preconceito e barreiras no ambiente de trabalho para gays afeminados.....	19
2.3 Ser Gay no mundo corporativo.....	23
2.4 Cultura organizacional e o estigma da performatividade de gênero.....	26
2.5 Afetividade e relações interpessoais no local de trabalho	28
2.6 Igualdade de oportunidade e políticas de não-discriminação.....	29
3. METODOLOGIA DE PESQUISA	31
3.1 Tipo de pesquisa	31
3.1 Abordagem.....	33
3.3 Procedimentos técnicos	35
3.4 Plano de coleta de dados	37
3.5 População e amostra.....	38
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	41
4.1. Identificação das barreiras no processo de inserção e permanência no mercado de trabalho	42
4.2 Impactos do preconceito na qualidade de vida e bem-estar	47
4.3 Estratégias de autovalorização e desenvolvimento profissional.....	48
5. CONCLUSÃO.....	50

REFERÊNCIAS.....	53
------------------	----

1 INTRODUÇÃO

Diante da modernização e atualização de direitos e lutar por inclusão social evidente no Brasil, a comunidade dos indivíduos que se autointitula gay afeminado tem atuado fortemente na luta por oportunidade de emprego e desigualdade no local de trabalho, dado uma série de desafios enfrentados mediante a indiferença imposta pelo setor empregatício no objetivo de zelar a imagem e cultura organizacional.

O gay afeminado é aquele oposto ao ser discreto, ou seja, que ostenta traços femininos, o que lhe permite experimentar um “decréscimo de gênero, uma inferiorização, uma perda, uma depreciação do valor de sua masculinidade em relação aos demais” (Zago; Seffner, 2008, p. 2).

Nesse sentido, este estudo refere-se a uma pesquisa etnográfica sobre a inserção de trabalhadores que se autodeclaram gays afeminados nas organizações privadas, o qual visa compreender o processo da inserção nas empresas, bem como o regime de permanência mediante a todo o tabu da orientação sexual e cultura organizacional, além de soma-se a uma produção acadêmica que se dedica a estudar diversidade de gêneros nas organizações privadas.

Autores como Garcia Souza (2010) e Siqueira *et al* (2009) afirmam que o gay afeminado sofre diversas agressões, como não ser considerado para uma vaga de emprego ou até ser visto como uma pessoa desrespeitosa, por não performar masculinidade

Devido à baixa visibilidade e oportunidade de inclusão no mercado de trabalho tal comunidade ainda é alvo de preconceitos rotineiros, uma vez que a diversidade intitulado na sociedade representa um apanhado de indivíduo minoritário de tratamento diferente e de representação social atípica, boa parte das organizações ainda tendem a fechar as portas para os gays afeminados em decorrência de sua postura, jeito, trajés, falas e vivência, por receio do impacto que tal inclusão de um indivíduo LGBTQIA+ (lésbicas, gays, bissexuais, travestis, transexuais, transgêneros, queers, intersex, agêneros, assexuados e mais) pode influenciar na sua cultura empresarial. Conforme Garcia e Souza (2010) enfatizam que gays afeminados têm poucas chances de contratação, mesmo não havendo nenhuma regra escrita que proíba a contratação dessas pessoas.

De acordo com Diniz *et al.* (2013) e Irigaray e Freitas (2011), as corporações estão mais preocupadas com a imagem que vão passar para o público do que com a

própria inclusão de LGBTQIA+ em seus ambientes, não entendendo que não somente deve haver igualdade, mas principalmente, equidade.

No próprio grupo LGBTQIA+, é possível observar preconceitos internos, especialmente no meio gay, em relação à feminilidade e aos estereótipos associados à heteronormatividade. A afeminofobia, por exemplo, é um tipo de preconceito que surge frequentemente na infância e acompanha o indivíduo até a vida adulta. Esse preconceito é direcionado àqueles que, ao expressarem traços considerados afeminados e se desviarem do papel de gênero tradicional, enfrentarem discriminação e censura por parte da sociedade.

O gay afeminado é visto como uma pessoa desrespeitosa e não um “homem de verdade”, visto que não está em conformidade com o padrão de hétero viril, o que dificulta ainda mais a vida desses indivíduos (Siqueira *et al.* 2009) Nesse contexto, comportamentos e situações atípicas fora do contexto do ambiente de trabalho como, piadinhas, resenhas, comentários, cochicho, vestimentas, postura e linguagem também são pontos de gatilhos que desencadeiam o bloqueio dos gays afeminados em se expressar realmente como são, diante da posição que lhe é designado perante a entidade privada bem como às entrelinhas de convívio entre colegas que privam e limitam sua liberdade de expressão e igualdade no meio social.

Como Ferreira e Siqueira (2007) afirmam, a mudança de emprego por conta de situações constrangedoras vividas por homens gays ocorre frequentemente, principalmente se estivermos falando em empresas privadas, visto que não há uma garantia de permanecer empregado. Por conta disso, muitos homossexuais buscam empregos a partir de concurso público.

Nesse sentido torna-se pertinente o campo de pesquisa de gênero voltado para os gays afeminados nas organizações privadas, frente a existência de barreiras e preconceitos a serem enfrentados no convívio e na relação social de direito e ética.

Diante da constante atualização e modernização de convívio humano e suas relações sugere-se, em termos de estudos futuros, pesquisas que buscam evidenciar como a questão de gênero no que abrange os Gay Afeminados ainda é algo restrito que podem ocorrer em diversas instituições, como por exemplo, a família, a escola e o ambiente de trabalho.

Dentro da esfera de globalização da informação e seus meios de comunicação e relação pessoal, torna-se essencial um debate sobre a inserção, tratamento e permanência de gays afeminados no ambiente de trabalho, em particular nas

organizações privadas, onde ainda se perpetua a conduta heteronormativa, dando ênfase no estereótipo de gênero e sexualidade.

A importância do público LGBTQIA+ no mercado de trabalho é um ponto de inclusão desafiador frente às diversas formas de exclusão, principalmente com gays afeminados por serem vaidosos ou “mulherzinhas¹” demais ou até mesmo terem suas habilidades profissionais questionadas, com base em sua orientação sexual.

A diversidade de gênero é um fator importante para o sucesso de uma organização, podendo ser enriquecida pelo capital humano atuante garantindo o triunfo da entidade. A falta dela prejudica ambas as partes pois deve haver um ambiente inclusivo e seguro onde todos possam ser tratados de igual para igual sem ferir nenhum direito assegurado ao indivíduo. Por isso é importante estabelecer políticas claras de prevenção a discriminação e preconceito afim de garantir a diversidade e inclusão no ambiente de trabalho.

1.1 Problema de pesquisa

Através dos conhecimentos e análise sobre o tema e sua relevância podemos entender a dimensão desse problema de pesquisa abordado é uma questão que iremos responder no meio científico podemos definir; “problema é qualquer questão não sol-vida e que é objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento” (GIL, 1999, p.49). Para Kerlinger (1980, p.35), “é uma questão que mostra uma situação necessitada de discussão, investigação, decisão ou solução”. Posto isto, temos o seguinte problema.

Como são vistos e aceitos os gays que se identificam ou se sentem afeminados dentro das entidades privadas?

1.1.1 Hipóteses

Diante da crescente polarização de informação e discurso de espaço e pertencimento se faz necessário o estudo sobre a inserção de gays afeminados no

¹ A palavra “mulherzinhas” é uma forma de expressão do homem hétero e foi utilizado apenas para fins de melhor entendimento por parte do leitor.

mercado de trabalho, como forma de expressar as dificuldades vivenciadas e a desigualdade empregada na política de inclusão no meio empresarial.

H1: Os gays que se identificam ou se sentem afeminados se sentem incluídos dentro da organização com base na relação com indivíduos cisgênero

H2: Os gays que se identificam ou se sentem afeminados não se sentem incluídos dentro da organização com base na relação com indivíduos cisgênero

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar os desafios de inserção, permanência e desenvolvimento profissional de homens gays afeminados em organizações privadas, frente ao preconceito e às condições impostas pelo mercado de trabalho.

1.2.2 Objetivos específicos

- 1) Investigar sobre as dificuldades encontradas por gays afeminados em relação à inserção e permanência no emprego em organizações privadas.
- 2) Compreender como homens que se autodeclaram gays afeminados buscam por qualidade de vida, profissionalismo e realizações pessoais, apesar do preconceito e resistência na sociedade e dentro das empresas privadas;
- 3) Perceber as condições e diretrizes que são impostas ao indivíduo quando a oportunidade de atuar no mercado de trabalho surgir mediante sua apresentação pessoal;

1.3 JUSTIFICATIVA

A inclusão social empregatícia na atualidade em organizações privadas ainda é um forte desafio para quem está à procura de emprego e profissionalização. Por sua vez de acordo com dados científicos e pesquisas acadêmicas na área, uma grande parte dos empreendimentos é de origem ou gerenciada pelo domínio familiar, ou seja, na cultura e políticas internas rígidas que em certos casos acaba limitando os indivíduos que busca de forma legal uma oportunidade de emprego, sendo um deles os gays afeminados tornando pertinente a ampliação bibliográfica sobre a temática.

O ser afeminado, frequentemente é associado a prerrogativas e questionamentos sociais, enfrenta constantes indagações sobre seu comportamento e pertencimento em relação à identidade de gênero. Dada a relevância social e inclusiva do tema, torna-se fundamental ampliar a visibilidade sobre os desafios e dificuldades enfrentados pelos gays afeminados no cotidiano de trabalho.

Desde muito cedo, o homem gay afeminado, enfrentam sozinho situações de violência, já que a “família dificilmente se constitui numa fonte de proteção e apoio em relação à hostilidade que homossexuais enfrentam em outros ambientes” (Busin, 2008, p. 59).

Diante da resistência e preconceitos demonstrados em seu meio pessoal familiar, a descoberta e aceitação dessa diversidade sexual existente na sociedade é malvista a partir das crenças, cultura e valores enraizados de que o homem tende a ser viril a sua natureza de origem, a intolerância se torna inaceitável mediante a repercussão e representação social que o indivíduo transmite em aspectos intrínsecos da sua identidade como pessoa LGBTQIA+.

Posto isso, a pesquisa tem grande significado para o autor pois expressa o convívio evidenciado por sua experiência no mercado de trabalho em organizações privada, onde o tratamento e a inserção de tais classes sociais é sim um ponto de alerta, visto que o atendimento ao público lida diretamente com pessoas e em meio a uma sociedade intolerante e preconceituosa que por sua vez se nega a entender a importância da diversidade existente em nosso país e que são as pessoas independente de sua origem que fazem o capitalismo comercial girar.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, buscou-se desenvolver, com base na literatura, os seguintes tópicos relacionados à temática deste estudo:

i) Diversidade e inclusão de gênero no mercado de trabalho privado: realizou-se uma análise das políticas e práticas organizacionais em relação à inclusão LGBTQIA+;

ii) Preconceito e barreiras no ambiente de trabalho para gays afeminados: buscou-se demonstrar o impacto da heteronormatividade e afeminofobia no acesso a oportunidades de emprego e promoção.

iii) Cultura organizacional e o estigma da performatividade de gênero: o objetivo desse tópico foi indicar a influência dos estereótipos de gênero na manutenção de normas corporativas que excluem;

iv) Afetividade e relações interpessoais no local de trabalho: esta subseção apresentou a dinâmica das interações sociais e como gays afeminados são percebidos por colegas e gestores;

v) Equidade de oportunidades e políticas de não-discriminação: realizou-se um levantamento das políticas corporativas que promovam um ambiente de trabalho seguro e inclusivo.

2.1 Diversidade e inclusão de gênero no mercado de trabalho privado

Diante da crescente demanda no mercado de trabalho e escarcas de mão de obra qualificada as organizações tem se empenhado em elaborar políticas inclusivas que quebrem o preconceito e discriminação pelas diferenças frente da minoria de gênero com objetivo de recrutar talentos que possam somar ao crescimento da empresa, por meio da criação de comitês de ética e inclusão social além de treinamentos e capacitações sobre a temática bem como as novas adequações da cultura empresarial visando ser mais respeitosa e acolhedora conscientizando a importância e o respeito a diversidade de gênero não só interna como também externa para Wixey *et al* (2005, p. 17 *apud* Alvino-Borba; Mata-Lima, 2011) são:

Valorização das pessoas e grupos independentes de religião, etnia, gênero ou diferença de idade; estruturas que possibilite possibilidades de escolhas; envolvimento nas decisões que afetam a si em qualquer escala; disponibilidade de oportunidades e recursos necessários para que todos possam participar plenamente na sociedade. Wixey *et al* (2005, p. 17 *apud* Alvino-Borba; Mata-Lima, 2011).

Corporações que adotam tais práticas de inclusão de forma indistinta tem grandes ganhos frente ao desenvolvimento inovador e representativo sendo também reconhecida pela valorização e respeito as diferenças perspectivas de ser e agir. A promoção e descentralização de lideranças do gênero masculino contribui significativamente para criar ambiente de trabalho mais saudáveis e sub-representativo em seus diferentes postos e ocupações garantindo mais conexão e compartilhamento de conhecimento e experiências. Investir e promover desenvolvimento pessoal e profissional dentro das empresas é um mecanismo rico na retenção de talento, afinal são as pessoas de diferentes tipos que tornam as coisas possíveis de acontecerem nas pequenas e grandes empresas.

A diversidade de gênero por sua vez tem se tornado prioridade na área discurso em recrutamento e seleção além da gestão de pessoas que por sua vez caminham juntos e refere-se à individualidade como a de Thomas (1991) que afirmou que:

A diversidade inclui todos, não é algo que seja definido por raça ou gênero. Estende-se a idade, história pessoal e corporativa, formação educacional, função e personalidade. Inclui estilo de vida, preferência sexual, origem geográfica, tempo de serviço na organização, status de privilégio ou de não-privilégio e administração ou não administração. Thomas (1991 p. 10).

Por outro lado, podemos evidenciar a diversidade inclusa na rotina do dia a dia fortalecendo a ideia de que desde muito antes já há existia, afinal pensar em diversidade vai muito além de ser gentil e enxergar as necessidades da sociedade, mas de justiça social e reconhecimento pleno de sua humanidade e competência do indivíduo.

Avanços como o uso do nome social, políticas de inclusão e programas de qualificação profissional são importantes hoje, mas insuficientes se não vierem

acompanhados de mudanças culturais profundas que promovem a acessibilidade da diversidade de gênero. Além disso, tal análise das poucas implementações de inclusão nos leva a questionar a estrutura de poder que define quem é ou não aceito no ambiente corporativo.

A inclusão como ponto de participação e envolvimento do indivíduo minoritário vai além da mera presença, retrata a criação de um ambiente onde todas as pessoas se sintam valorizadas, respeitadas e integradas, tendo a oportunidade de participar plenamente, contribuindo e se expressando sem medo de discriminação ou exclusão. Conforme cita a analogia de Verna Myers (2021): "A diversidade é ser convidado para a festa; a inclusão é ser convidado a dançar". Com isso podemos entender a diferença clara de diversidade e inclusão uma vez que não basta ter diversidade se os envolvidos não estão incluídos nela de forma ampla e reconhecida de sua existência.

2.2 Preconceito e barreiras no ambiente de trabalho para gays afeminados

Desde muito antes o Brasil se destaca no mundo por sua vasta miscigenação que há muito tempo tem seu território em desenvolvimento multiculturalismo ativo por pessoas de diferentes tipos e apesar da origem e formação ser de povos e grupos distintos, ela ainda carrega um passado de preconceito, barreira e dificuldades e que até os dias atuais sofre por não existir ações legais que sancione e penalize os atos de discurso e preconceito a comunidade.

As barreiras enfrentadas pelos gays afeminados no trabalho são reflexo de preconceitos estruturais e inconscientes. De acordo com uma pesquisa realizada pelo Center for Talent Innovation 41% das pessoas LGBTQIA+ já sofreram discriminação no ambiente profissional, levando muitos a esconderem sua orientação sexual para evitar hostilidades. Esses desafios incluem exclusão social, piadas e dificuldades em processos seletivos, onde preconceitos podem desconsiderar as competências dos candidatos. Para gays afeminados, que não se enquadram em estereótipos de masculinidade, essas barreiras podem ser ainda mais significativas, dificultando sua permanência e crescimento na carreira.

"Os resultados mostram que a discriminação contra homossexuais no mercado de trabalho é uma realidade, afetando não apenas suas oportunidades de emprego, mas também seus salários e chances de progressão na carreira." (Cerdeira De Souza; Honorato; Beiras, 2021).

O mesmo ocorre com o indivíduo afeminado que por diversas vezes se torna vítima das injustiças e constrangimentos múltiplos evidentes na sociedade uma por ser gay e outra por conta da feminidade o colocando em fraqueza e exposição mesmo havendo abertura das empresas as mesmas ainda impõem padrões socio normativo “discreto” limitando mais uma vez as oportunidades do sujeito gay no objetivo de atender as expectativas da organização alimentando ainda uma sociedade opressora que sustenta a vulnerabilidade e a violência.

Assim, destaca-se que a presença de indivíduos gays, especialmente aqueles que desafiam os padrões de masculinidade tradicionais, como os afeminados, nas organizações privadas têm atraído crescente atenção em pesquisas e análises acadêmicas. Estudos apontam que esses indivíduos enfrentam frequentemente desafios significativos, como discriminação direta, preconceito, e até violência, seja ela simbólica ou explícita (Moura & Nascimento, 2021; Travesti & Junior, 2021; Lopes, 2017; Cunha, 2016; Santos *et al.*, 2017). Essa realidade não deve apenas à imposição de normas heteronormativas, mas também à exclusão e estigmatização oriunda de preconceitos existentes dentro da própria comunidade LGBTQIA+ (Lopes, 2017; Cunha, 2016).

Além disso, as pesquisas têm investigado como as políticas de diversidade e inclusão nas organizações são percebidas e vivenciadas por indivíduos homossexuais. Essas análises revelam uma lacuna entre o discurso e a prática, indicando que muitas iniciativas ainda falham em proporcionar um ambiente verdadeiramente inclusivo e seguro para minorias de gênero e orientação sexual (Ferreira *et al.*, 2015; Ferreira *et al.*, 2022). Em particular, para os gays afeminados, a marginalização é agravada por estereótipos que questionam sua competência profissional e restrições para a exclusão em contextos corporativos.

No entanto, o panorama não é completamente desolador. Estudos recentes chamam a atenção para o papel transformador que esses indivíduos podem exercer nas organizações, desafiando padrões e promovendo uma cultura de maior acessibilidade e diversidade. Pesquisas sugerem que iniciativas que focam no empoderamento desses profissionais, como redes de apoio, treinamentos sobre vidas inconscientes e políticas de tolerância zero à discriminação, têm o potencial de não apenas melhorar sua experiência no ambiente de trabalho, mas também contribuir para o fortalecimento da própria organização (Santiago *et al.*, 2017). Dessa forma, a

literatura aponta para a urgência de práticas mais robustas e equitativas que reconheçam e valorizem a diversidade como um ativo estratégico para as empresas.

“As possibilidades de inserção no mercado de trabalho para os transgêneros são mínimas; mesmo nas situações em que estas executem atividades tidas como femininas, não são consideradas mulheres e pela ambiguidade são alvos de preconceitos por parte da sociedade. Considera-se que a questão da diversidade é colocada a dupla dificuldade enfrentada pelos transgêneros, pois é difícil para a mulher entrar no mercado de trabalho, e ter as mesmas condições trabalhistas e salariais do homem, o desafio aumenta para a travesti.” (Nascimento, 2003, p.37).

Como apontado por Nascimento (2003) essa problemática é complexa e ainda bastante atual sobre as barreiras enfrentadas por pessoas transgêneros no mercado de trabalho. Diante do exposto sobre como a interseção de gênero, orientação sexual e identidade de gênero amplia as desigualdades estruturais. Para pessoas trans, especialmente gays afeminados, o desafio de inserção no mercado de trabalho vai além do que enfrenta mulheres cisgênero, combinando preconceitos de gênero, transfobia e desigualdades históricas.

A falta de oportunidades privilegiadas para pessoas gays empurra muitas delas para a informalidade ou para ocupações estigmatizadas, como o trabalho sexual. Essa exclusão não é apenas um problema individual, mas também uma questão econômica e de direitos humanos, que perpetua ciclos de pobreza e vulnerabilidade.

No intuito de abordar essa problemática social, procurou-se demonstrar como as experiências profissionais de gays afeminados é permeada por situações homofóbicas, discriminatórias e preconceituosas que são alimentadas pela heteronormatividade (Moura; Nascimento; Barros, 2017).

As poucas experiências profissionais de homens gays afeminados são profundamente marcados por dinâmicas de exclusão e preconceito, resultado de estruturas sociais heteronormativas que moldam os ambientes de trabalho. Esses indivíduos enfrentam frequentemente uma combinação de homofobia e discriminação baseada em gênero, sendo marginalizados por desafiar padrões de masculinidade hegemônica. Tal realidade reflete a prevalência de normas culturais que não apenas estigmatizam a diversidade de expressões de gênero, mas também reforçam desigualdades estruturais dentro das organizações.

Pesquisas como as de Moura, Nascimento e Barros (2017) destacam que essas experiências não se limitam a atos isolados de discriminação, mas são

sustentadas por sistemas que valorizam a masculinidade normativa como requisito implícito de acesso e progresso profissional. Portanto, promover a inclusão de gays afeminados no mercado de trabalho requer ações que vão além de políticas de diversidade superficial, exigindo transformações estruturais e culturais que desafiem a hegemonia heteronormativa e valorizem a pluralidade de identidades.

Outro ponto de relevância a se destacar é a existência da afeminofobia, caracterizada como preconceito ou discriminação contra homens que expressam traços característicos associados ao feminino, representa um obstáculo significativo para a inclusão de gays afeminados no mercado de trabalho. Essa discriminação reforça normas de masculinidade hegemônica que prevalecem nos ambientes organizacionais, resultando em exclusão e marginalização.

No contexto corporativo, a afeminofobia pode se manifestar de diversas formas, como a dificuldade em conseguir emprego devido a estereótipos preconceituosos sobre a competência de homens afeminados, a atribuição de tarefas que não condizem com suas qualificações profissionais e o isolamento em ambientes de trabalho predominantemente masculinos.

Por exemplo, um estudo de Costa *et al.* (2020) apontou que 45% dos homens gays afeminados entrevistados disseram ter enfrentado algum tipo de piada ou comentário depreciativo em relação à sua maneira de se manifestar durante reuniões ou interações no trabalho. Além disso, uma pesquisa revelou que 30% desses profissionais acreditam que sua orientação sexual e expressão de gênero influenciaram características em promoções e progressão na carreira.

“A afeminofobia é uma manifestação de preconceito que marginaliza expressões de gênero divergentes da masculinidade normativa, muitas vezes invisibilizando ou desqualificando gays afeminados em ambientes corporativos.” (Moura; Nascimento; Barros, 2017 p. 42).

Essas práticas não apenas comprometem o bem-estar e a produtividade dos profissionais afetados, mas também impedem que as organizações se beneficiem da pluralidade e da inovação proporcionadas por um ambiente verdadeiramente inclusivo. A exemplo disso, de forma velada, manifesta-se por meio de piadas, comentários depreciativos ou estereótipos que questionam a competência profissional desses indivíduos conforme descrito no decorrer do trabalho. Já de maneira explícita, traduz-se em barreiras para contratação, exclusão de processos seletivos ou

limitações ao avanço na carreira, mesmo em contextos onde a diversidade é formalmente celebrada.

2.3 Ser Gay no mundo corporativo

No contexto organizacional, o ser gay no mundo corporativo envolve uma série de desafios e dinâmicas que podem impactar a experiência profissional dos indivíduos LGBTQIA+ a principal delas e a orientação sexual pois, destaca a importância de reconhecer e abordar as sexualidades não heterossexuais no mundo organizacional, promovendo um ambiente de trabalho mais inclusivo e respeitoso para todos os indivíduos, independentemente de sua orientação sexual.

Por outro lado, mesmo estando em uma era do século XXI com total liberdade de expressão, falas e debates abertos sobre a temática, muitos desses indivíduos ainda tem seu direito vedado quando se trata da inserção no mundo organizacional. Boa parte das empresas ainda não estão preparadas para empregar a diversidade sexual em seus negócios devido as suas diretrizes, cultura e status diante do seu público alvo.

“Mesmo em sociedades que promovem a igualdade legal, a cultura organizacional e os preconceitos inconscientes muitas vezes servem como barreiras invisíveis para a plena inclusão de minorias sexuais e de gênero no mercado de trabalho” (Ferreira; Almeida, 2020, p. 89).

Estatisticamente dados de empregabilidade reforça o quão relevante tem sido os debates e produções sobre essa problemática, que revela a discriminação no ambiente de trabalho, restrições na contratação e falta de políticas inclusivas onde 33% das empresas no Brasil não contratariam pessoas LGBTQIA + para cargos de chefia. Há relatos que 41% dos funcionários LGBTQIA+ já sofreram algum tipo de discriminação pela sua orientação sexual ou identidade de gênero no ambiente de trabalho. De acordo com uma pesquisa realizada pelo jornal G1, o estudo aponta que 38% das indústrias e empresas brasileiras têm restrições para contratar pessoas da comunidade LGBTQIA+.

A comunidade LGBTQIA+ ainda sofre com a opinião das pessoas na sociedade, já que na pesquisa foi apresentado que 61% dos funcionários LGBT's no Brasil têm sua orientação sexual escondida por receio de represálias e possíveis demissões no ambiente de trabalho, apresenta a pesquisa realizada pela empresa de

consultoria Santo Caos. (Catho, 2021) Um levantamento feito em 2020 pela Associação Nacional de Travestis e Transexuais (ANTRA), apresenta apenas 4% das mulheres transgêneros possuem emprego formal, mostrando o quanto as empresas ainda não estão se inteirando na diversidade e inclusão.

Segundo Gustavo Santos (2021), Assessor de Carreira e Psicólogo, acredita o quão é importante pessoas do grupo LGBTQIA+ nas empresas e no mercado. “Uma vez que esses indivíduos foram inseridos no mercado de trabalho, é importante que se tenha um acolhimento e uma política de cuidado, pois muitos por receio de uma má impressão se escondem, adquirindo com o passar dos tempos diagnósticos, tais como: ansiedade, depressão e estresse, por não saberem lidar com as pressões de uma sociedade heteronormativa e essa imposição do que é certo e normal” (Catho, 2021).

A pesquisa realizada sobre a problemática evidencia que há uma diferença marcante na inserção de gays afeminados no mercado de trabalho público e privado. Esse contraste se manifesta em diferentes dimensões, como os critérios de contratação, a cultura organizacional e as políticas de diversidade adotadas pelas instituições.

No setor público, o processo de admissão tende a ser mais formalizado e regido por normas objetivas, como concursos públicos, que focam nas competências técnicas e acadêmicas do candidato, minimizando, em tese, a influência de preconceitos pessoais dos avaliadores. No entanto, mesmo após a contratação, a inclusão plena pode ser desafiada por práticas culturais ou atitudes individuais de servidores que não refletem os valores de igualdade promovidos pela legislação. Isso pode criar ambientes que, apesar de formalmente inclusivos, ainda carregam barreiras implícitas à aceitação de gays afeminados.

No setor privado, a dinâmica é diferente. O processo seletivo frequentemente inclui entrevistas e dinâmicas de grupo, onde fatores subjetivos, como comportamento e expressão de gênero, podem ter peso significativo na decisão de contratação. Empresas que possuem políticas claras de diversidade e inclusão podem oferecer oportunidades mais favoráveis para gays afeminados, promovendo sua aceitação e desenvolvimento profissional. Contudo, em empresas que não possuem tais políticas,

esses indivíduos podem enfrentar discriminação, tanto na etapa de admissão quanto em sua trajetória dentro da organização.

Outra questão relevante é a percepção da identidade afeminada no ambiente de trabalho. No setor privado, onde a imagem da empresa e a interação com clientes são mais enfatizadas, pode haver resistência maior à contratação de indivíduos que não se encaixem no que é tradicionalmente visto como "comportamento profissional". Já no setor público, onde a estabilidade e o vínculo empregatício não estão diretamente relacionados à "imagem corporativa", essa resistência pode ser menos acentuada.

Entender o cenário do gay no mundo organizacional, vai nos revela ainda as barreiras que ocorrem no mercado de trabalho bem como aos direitos ora esse negado mesmo sendo fundamentado em lei de participação na sociedade como cidadão conforme traz a própria constituição a respeito dessa exclusão de grupos.

No Brasil, a Constituição Federal de 1988 assegura a igualdade de todos perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, conforme o artigo 5º, evidenciando o compromisso com uma sociedade inclusiva e plural. Complementando esse marco jurídico, a Lei nº 9.029, de 13 de abril de 1995, proíbe práticas discriminatórias para efeitos de admissão ou de permanência na relação jurídica de trabalho, abrangendo discriminações por sexo, origem, raça, cor, estado civil, situação familiar ou idade. Embora a lei não mencione explicitamente a orientação sexual ou identidade de gênero, interpretações progressistas e decisões judiciais têm ampliado seu alcance para proteger pessoas LGBTQIA+, especialmente no ambiente corporativo.

A decisão do Supremo Tribunal Federal (STF) em 2019 de enquadrar a discriminação por orientação sexual e identidade de gênero como crime de racismo, em conformidade com a Lei nº 7.716, de 5 de janeiro de 1989, foi um divisor de águas. Essa decisão não apenas fortaleceu a proteção legal, mas também lançou luz sobre a necessidade de promover a equidade para todos os cidadãos no mercado de trabalho, independentemente de suas características individuais ou identidades.

No contexto organizacional, a inclusão de homens gays afeminados apresenta um impacto significativo e multifacetado. Representando um grupo historicamente marginalizado e frequentemente estigmatizado, esses profissionais desafiam estereótipos de masculinidade tradicionais e opiniões para a construção de culturas corporativas mais diversas, inovadoras e empáticas. Pesquisas indicam que a diversidade, incluindo a de gênero e orientação sexual, está correlacionada a um

melhor desempenho organizacional, pois promove diferentes perspectivas e soluções criativas.

Esses profissionais desafiam estereótipos de masculinidade tradicionais, contribuindo para a desconstrução de normas rígidas de gênero e fomentando a construção de culturas organizacionais mais inclusivas e diversificadas. Segundo Butler (1990), as performances de gênero não são intrínsecas, mas socialmente construídas, e ao rompem com expectativas normativas, indivíduos que fogem ao padrão estabelecido questionam e ressignificam tais normas, promovendo maior acessibilidade da pluralidade nas organizações.

Além disso, o respeito e a inclusão de gays afeminados no mercado de trabalho não são apenas uma questão de justiça social, mas também de vantagem competitiva. Empresas que adotam políticas inclusivas atraem melhores talentos, fortalecem sua orientação no mercado e aumentam o engajamento e a satisfação dos colaboradores. Ignorar a importância da diversidade, por outro lado, pode levar à perda de talentos valiosos, à redução da produtividade e ao enfraquecimento da marca empregadora.

Portanto, a exclusão de indivíduos LGBTQIA+, especialmente aqueles que desafiam normas sociais mais rígidas, como gays afeminados, não apenas contraria os princípios constitucionais e a legislação brasileira, mas também priva as organizações de uma oportunidade inestimável de se tornarem mais competitivos, humanos e alinhados às demandas sociais contemporâneas.

Diante da percepção de igualdade entre indivíduos gays e heterossexuais no mercado de trabalho, observa-se que, apesar das leis existentes, sua aplicação e abrangência ainda são insuficientes para abordar as complexidades da diversidade de gênero e orientação sexual no ambiente corporativo. Legislativa é necessária, mas deve ser acompanhada por esforços práticos dentro das organizações, como políticas inclusivas e ações de conscientização, para garantir a igualdade real entre profissionais de diferentes identidades e orientações.

2.4 Cultura organizacional e o estigma da performatividade de gênero

A cultura organizacional de uma empresa refere-se ao conjunto de valores, especificamente, comportamentos, normas e práticas que caracterizam uma organização. Ela influencia a interação dos membros da organização entre si e com partes externas, como clientes e fornecedores. Segundo Moura e Nascimento (2021),

a cultura organizacional não é apenas um reflexo da identidade interna da organização, mas também um espaço em que os valores sociais são reproduzidos ou transformados. Portanto, é um elemento que molda a identidade da empresa e pode afetar seu desempenho, clima e eficácia.

Com isso, a cultura organizacional é um aspecto vital que influencia todos os aspectos de uma organização, desde a maneira como os funcionários se sentem no trabalho até como a empresa é percebida externamente. De acordo com Lopes (2017), uma cultura organizacional saudável e inclusiva é essencial para promover um ambiente de trabalho produtivo, diminuindo os impactos negativos associados à exclusão e ao preconceito. Além disso, Ferreira *et al.* (2022) ressaltam que práticas de diversidade bem renovadas diretamente para o aumento da criatividade e inovação organizacional.

Por outro lado, a resistência e os preconceitos no mundo corporativo referem-se a atitudes, comportamentos e estruturas que perpetuam a discriminação e a exclusão de certos grupos, especialmente aqueles que não se enquadram nas normas tradicionais de gênero, raça, etnia e orientação sexual. Cunha (2016) destaca que essas práticas não apenas comprometem o bem-estar dos funcionários, mas também afetam o desempenho organizacional, ao criar ambientes de trabalho hostis. Da mesma forma, Travesti e Júnior (2021) argumentam que a exclusão de grupos marginalizados reflete a perpetuação de uma cultura organizacional que privilegia a normatividade em detrimento da inclusão.

O processo de inclusão e a desconstrução de tabus dentro das organizações são fundamentais para criar um ambiente de trabalho diversificado e acolhedor. Esse processo envolve várias etapas e estratégias que visam não apenas a inserção de grupos marginalizados no mercado de trabalho, mas também uma transformação da cultura organizacional para eliminar preconceitos e estigmas. Santos e Cols. (2017) afirmam que a inclusão efetiva só é possível quando há um alinhamento entre políticas internacionais e mudanças culturais mais amplas. Cerdeira de Souza, Honorato e Beiras (2021) reforçam que a desconstrução de preconceitos requer ações práticas e educacionais que promovam a conscientização e a liberdade das diferenças.

Em outro aspecto, a performatividade de gênero, conforme definida por Butler (1990), implica que o gênero não é uma essência natural, mas um conjunto de atos reiterados que, ao longo do tempo, constroem uma identidade de gênero conforme normas culturais. No ambiente de trabalho, essas normas frequentemente refletem e

reforçam padrões heteronormativos, criando expectativas rígidas sobre como homens e mulheres devem se comportar, vestir-se e interagir. Para os gays afeminados, essa estrutura normativa se torna uma fonte de conflito, pois sua expressão de gênero muitas vezes desafia os modelos tradicionais de masculinidade esperados, resultando em preconceitos implícitos e explícitos.

"O gênero é performativo na medida em que as identidades de gênero são produzidas e reproduzidas através de atos cotidianos que alinham o corpo com normas culturais de masculinidade e feminilidade." (Butler, 1990 p. 33).

Vale reforçar que, a gestão da diversidade frequentemente restringe ações superficiais, sem abordar de forma eficaz as estruturas organizacionais que sustentam padrões discriminatórios. Essa superficialidade torna-se evidente quando gays afeminados enfrentam obstáculos implícitos para ascender a posições de liderança, pois sua expressão de gênero é muitas vezes percebida como incompatível com as expectativas de profissionalismo e obrigações pela cultura corporativa.

2.5 Afetividade e relações interpessoais no local de trabalho

A afetividade no ambiente de trabalho é um elemento essencial para a construção de relações interpessoais saudáveis e produtivas. Segundo Gondim (2002), "as emoções desempenham um papel fundamental na maneira como as pessoas percebem, avaliam e interagem com o ambiente de trabalho" (p. 56). São aspectos fundamentais que influenciam diretamente a dinâmica organizacional, a satisfação dos funcionários e a produtividade, embora muitas vezes subestimadas, desempenham um papel crucial na organização.

O conceito de relações interpessoais abrange as dinâmicas que se estabelecem entre os indivíduos em um ambiente organizacional. De acordo com Chiavenato (2014), "o trabalho em equipe e a colaboração depende significativamente da capacidade dos indivíduos de compreender e gerenciar suas próprias emoções, bem como de interpretar e reagir às emoções dos outros" (p. 134). Isso destaca a importância da inteligência emocional no contexto corporativo.

O fato de ter um indivíduo gay na corporação reforça a diversidade sexual, a aceitação é fundamental para a construção de relações interpessoais saudáveis, pois a presença de preconceitos pode dificultar a interação entre colegas. Funcionários

LGBTQIA+ especialmente os gays afeminados frequentemente enfrentam desafios, sendo um deles a necessidade de esconder sua orientação sexual, o que impacta negativamente a afetividade nas relações. Além disso, a afetividade está relacionada à criação de um clima organizacional positivo. Para Silva e Oliveira (2018), “relações interpessoais marcadas por empatia, respeito mútuo e comunicação clara positivas para a redução de conflitos e para a formação de uma equipe coesa e engajada” (p. 87).

No entanto, a ausência de afetividade e a existência de relações interpessoais conflitantes podem gerar impactos negativos significativos. Como alerta Fischer (2007), “a falta de sensibilidade emocional e a predominância de relações interpessoais frias ou hierárquicas podem levar ao aumento do turnover, absenteísmo e queda de desempenho” (p. 48).

Para essa comunidade, um outro ponto em questão é o equilíbrio emocional diante das adversidades no ambiente de trabalho. A inteligência emocional, definida como a capacidade de reflexão, compreender e regular as emoções, tem se tornado uma habilidade cada vez mais presente no cotidiano profissional. Segundo Gondim (2002), “a inteligência emocional permite ao trabalhador administrar melhores suas emoções e reagir de forma mais construtiva às demandas interpessoais e às pressões no ambiente organizacional” (p. 55). Exclusão e discriminação, que frequentemente impactam indivíduos gays afeminados, agravando sua vulnerabilidade emocional e aumentando o risco de desenvolver doenças relacionadas ao estresse e à repressão vívida no ambiente de trabalho.

2.6 Igualdade de oportunidade e políticas de não-discriminação

A igualdade de oportunidades e as políticas de não discriminação são pilares fundamentais para promover um ambiente de trabalho inclusivo e justo, independentemente de gênero, raça, orientação sexual ou outras características pessoais. Esses conceitos reconhecem que, apesar de avanços avançados, barreiras históricas e estruturais ainda dificultam o acesso igualitário às oportunidades, especialmente para grupos socialmente marginalizados, como as pessoas LGBTQIA+.

No mercado de trabalho, a igualdade de oportunidades busca eliminar práticas discriminatórias que perpetuam a exclusão de certos grupos. Isso inclui garantir que

processos seletivos, promoções e condições de trabalho sejam baseadas em méritos e competências, e não em preconceitos ou estereótipos. Para tanto, políticas de não discriminação desempenham um papel crucial ao criar diretrizes que protejam os direitos dos funcionários e promovam um ambiente respeitoso e acolhedor para todos.

De acordo com Silva e Pereira (2019), “a inclusão efetiva no mercado de trabalho exige o reconhecimento das desigualdades existentes e a adoção de medidas ativas que promovam o acesso e a participação de grupos sub-representados, garantindo um ambiente de trabalho diverso e colaborativo”. Assim, práticas como treinamentos em diversidade, criação de comitês internos de inclusão e revisão de políticas corporativas são estratégias fundamentais para enfrentar desafios enraizados na cultura organizacional.

Empresas familiares, em especial, frequentemente enfrentam desafios únicos nesse processo, devido à forte influência de valores tradicionais transmitidos entre gerações. Segundo Lopes (2017), “a resistência à mudança cultural em empresas familiares é um reflexo de práticas consolidadas que reforçam papéis de gênero e exclusões historicamente instituídas”. Nesse contexto, a desconstrução de paradigmas ultrapassados é essencial para criar ambientes mais equitativos.

Políticas de equidade e inclusão vão além da não-discriminação, pois regularizam que pessoas de diferentes identidades de gênero, orientações sexuais e origens têm necessidades específicas que precisam ser atendidas para garantir igualdade de condições. Medidas como ações afirmativas, programas de mentorias voltadas para grupos sub-representados e estratégias de recrutamento inclusivo são exemplos de iniciativas eficazes para promover a justiça social no ambiente corporativo.

Dessa forma, a igualdade de oportunidades e as políticas de não discriminação não apenas fortalecem os valores éticos das organizações, mas também geram benefícios tangíveis, como maior inovação, retenção de talentos e engajamento dos funcionários. A construção de uma cultura organizacional inclusiva é um processo contínuo, mas essencial para garantir que todos tenham acesso justo e igualitário às oportunidades, independentemente de sua identidade.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Nesta seção buscou-se apresentar os seguintes aspectos metodológicos desta pesquisa: tipo de pesquisa (básica e exploratória); tipo de pesquisa quanto ao procedimento (pesquisa de campo e bibliográfica); objetivo da pesquisa (exploratório, descritivo e explicativo); abordagem da pesquisa (quantitativa e qualitativa); instrumento de coleta de dados (questionário, formulário, roteiro de entrevista e diário de observação); população e amostragem; plano de coleta de dados; e, plano de análise de dados.

3.1 Tipo de pesquisa

Buscando compreender sobre o que desrespeito a pesquisa básica, o conceito dessa observação como tipo principal de pesquisa de acordo com (Gil 2008, p. 27), “à pesquisa básica objetiva gerar conhecimentos novos e úteis para o avanço da ciência, sem uma preocupação direta com suas possíveis aplicações práticas” dessa forma analisar essa investigação científica e ampliar o horizonte do saber dentro da diversidade de gênero bem como influenciar e contribuir com nova pesquisa na área de inclusão social.

Atrelado também nessa linha de conhecimento, para entender o papel da pesquisa aplicada, é pertinente identificar o impacto que ela trás ao objeto de estudo em questão uma vez que ela contribui significativamente para a organização e tem como definição segundo (Gil 2008 p, 27) destaca que "a pesquisa aplicada é desenvolvida com o intuito de proporcionar conhecimentos que sejam imediatamente aplicáveis na resolução de problemas específicos, envolvendo a prática e a intervenção direta em contextos reais."

Dessa maneira, esta pesquisa configura-se por ser do tipo básica, uma vez que os resultados aqui gerados não serão aplicados imediatamente em nenhum contexto, mas, serviram como norte para possíveis tomadas de decisões gerências, uma vez que também está focada em descobrir e aprofundar conhecimento já conhecido.

O presente trabalho busca investigar de forma exploratória com caráter descritivo, por meio de observação, onde será utilizado conhecimento acadêmico fundamentado para discorrer sobre o assunto de forma mais aprofundada. Sendo

exploratória no que diz respeito à validação do estudo e necessidade de expandir estudos na área e descritivo, uma vez que a partir das observações a missão será descrever todas as características relacionadas ao objeto do estudo, buscando avaliar a satisfação, experiência e permanência no mercado de trabalho do público alvo.

Portanto, conforme as palavras de Beuren (2003), que descreve as características da pesquisa exploratória, a qual ocorre quando há pouco conhecimento sobre a temática a ser abordada. Por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro e construir questões importantes para a condução da pesquisa.

Por outro lado, com o objetivo de detalhar mais sobre o assunto foi escolhido o modelo da pesquisa descritiva que auxiliará na análise e relação dos fenômenos em questão, com isso, subentende que a pesquisa descritiva buscará observar e registrar as práticas e características que influenciam na inserção e permanência do objeto de estudo. Nesse modelo de estudo busca-se fatos e acontecimentos que precisam ser explorados e envolve a investigação e reflexão da realidade dedicando-se a responder o problema em questão.

Utilizando análise exploratória/descritiva temos uma metodologia que utilizar diversas áreas para descrever de maneira significativa e versátil a compreensão e interpretação de dados. Com isso podemos defini-la conforme (Severino 2017):

A pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto. (Severino 2017, p. 94).

Por outro lado, dando ênfase na linha de pesquisa e interpretação dos dados temos como relevância a metodologia etnográfica que dará norte no estudo descritivo observacional, conforme define (Severino 2017):

A pesquisa etnográfica visa compreender, na sua cotidianeidade, os processos do dia a dia em suas diversas modalidades, os modos de vida do indivíduo ou do grupo social. Faz um registro detalhado dos aspectos singulares da vida dos sujeitos observados em suas relações socioculturais. Trata-se de um mergulho no microssocial, olhado com uma lente de aumento. (Severino 2017, p. 90).

A partir dessa observação inicial podemos entender o papel da metodologia científica para a compreensão de novos conhecimentos adquiridos através da pesquisa em questão, garantindo a transparência para influenciar novas investigações.

Segundo Gil (2017), a metodologia "[...] constitui o conjunto de caminhos que são seguidos pela investigação, os quais devem ser escolhidos e justificados em função da natureza do problema de pesquisa" (Gil, 2017, p. 17).

Em uma outra visão comparativa sobre a definição, (Marconi & Lakatos, 2003, p. 15).

Metodologia refere-se ao estudo dos métodos utilizados em uma área de conhecimento, que envolve a análise crítica das abordagens, as técnicas de pesquisa aplicadas e a justificativa de sua adequação para a obtenção dos resultados esperados. Ela é fundamental para o planejamento e execução de uma investigação científica, orientando as etapas e estratégias que serão utilizadas pelo pesquisador. (Marconi & Lakatos, 2003, p. 15).

É possível ainda complementar o objeto de estudo com a pesquisa de campo que é um outro método de análise que permite a coleta de dados diretamente no ambiente onde ocorre o fenômeno, essa abordagem conecta a dinâmica real e fatores que influenciam no objeto de estudo, em concordância com (Severino 2017):

Na pesquisa de campo, o objeto/fonte é abordado em seu meio ambiente próprio. A coleta dos dados é feita nas condições naturais em que os fenômenos ocorrem, sendo assim diretamente observados, sem intervenção e manuseio por parte do pesquisador. (Severino 2017, p. 94).

Diante das apresentações das diversas linhas de análise podemos então entender a relevância da necessidade de tal grandeza sobre a temática a fim de analisar de forma mais intensa os parâmetros no âmbito das ciências sociais. Além disso

3.1 Abordagem

A abordagem dessa pesquisa será qualitativa, uma vez que os dados coletados foram produzidos a partir da observação deste pesquisador no ambiente de trabalho no qual está inserido. Os resultados desta pesquisa exploratória servirão como base para o desenvolvimento de estudos futuros mais detalhados e aprofundados sobre o tema, confiantes para o avanço do conhecimento científico nessa área específica de diversidade de gêneros.

De acordo com Gil (2010), os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a

interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

Metodologicamente, esta abordagem também pode ser entendida na visão de Minayo (2001, p. 21): "a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, correspondendo ao espaço mais profundo das relações e processos. Traz por vantagem ser um estudo eficaz com nuances da vida e comportamento humano social através de um tempo determinado, elenca a possibilidade de explorar uma conjuntura que interfere ou se deixa interferir na compreensão do mundo social em que se está inserido"

Diante disso, a pesquisa qualitativa possibilita uma análise detalhada e abrangente de fenômenos sociais, destacando-se por sua relevância em investigações que abordam temas complexos, como a diversidade de gênero, com foco específico na vivência de gays afeminados. Essa abordagem é essencial, pois permite compreender as variáveis e subjetividades envolvidas, considerando que essas experiências variam amplamente conforme as trajetórias pessoais e os contextos culturais. Assim, a pesquisa qualitativa se torna um recurso valioso para capturar a riqueza das percepções, sentimentos e interpretações que permeiam a identidade e a expressão de gênero, proporcionando uma visão mais completa e empática das dinâmicas sociais que impactam esses grupos.

Em comparação a esse pensamento focado em compreender a forma qualitativa e suas atribuições, em concordância com (Gil 2017) que diz "A pesquisa qualitativa é particularmente relevante quando se busca compreender fenômenos sociais em sua complexidade, considerando as subjetividades e os significados atribuídos pelos indivíduos às suas experiências." (Gil, 2017, p. 31).

Por outro lado, trazendo um conhecimento breve e comparativo sobre a pesquisa quantitativa entende-se que ela se concentra na análise numérica para entender o fenômeno e suas variáveis estatisticamente mensurando e relacionando os resultados coletados permitindo que pesquisadores testem hipóteses e façam generalizações sobre populações de estudo.

Em outro aspecto trazendo a visão de (Minayo 2012) que diz, "A pesquisa qualitativa tem como foco a compreensão dos fenômenos sociais a partir da perspectiva dos participantes, enfatizando significados e contextos. Já a pesquisa quantitativa busca a generalização dos resultados por meio de dados estatísticos, privilegiando a objetividade." (Minayo, 2012, p. 21).

Dessa forma, esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois os resultados obtidos visam revelar a complexidade intrínseca do fenômeno, oferecendo uma base sólida para o desenvolvimento deste estudo, que aborda as vivências de gays afeminados em organizações privadas. Ao explorar de maneira aprofundada as experiências e percepções desses indivíduos, a pesquisa proporcionará uma compreensão detalhada e crítica, contribuindo para o enriquecimento do debate acadêmico e auxiliando na formulação de estratégias inclusivas e respeitadas no ambiente corporativo.

3.3 Procedimentos técnicos

O procedimento técnico refere-se ao processo pelo qual o pesquisador obtém acesso aos dados. Uma parte importante do procedimento técnico, se refere ao delineamento da pesquisa, que deve levar em consideração todo o planejamento relacionado à coleta de dados, considerando o ambiente em que os dados estão inseridos, bem como as variáveis envolvidas (Prodanov; Freitas, 2013):

Assim, podem ser definidos dois grandes grupos de delineamentos: aqueles que se valem das chamadas fontes de papel (pesquisa bibliográfica e pesquisa documental) e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas (pesquisa experimental, pesquisa ex-postfacto, o levantamento, o estudo de caso, a pesquisa-ação e a pesquisa participante) (Prodanov; Freitas, 2013, p. 54).

Nesse sentido, a coleta de dados desta pesquisa foi realizada através da observação de pessoas no ambiente de trabalho, isto é, o delineamento da pesquisa refere-se aos dados fornecidos pelas pessoas. Sobre o método que possibilitou a aquisição dos dados, é importante destacar que se trata de um dos métodos mais utilizados em pesquisas na grande área do conhecimento das ciências sociais (Prodanov; Freitas, 2013).

Para Gil (2008) o método de observação é tido com primitivo e impreciso por alguns autores. Todavia, outra perspectiva de pesquisadores considera que o método observacional pode ser um dos mais eficazes em pesquisas na área de ciências sociais. O autor acrescenta que, neste método, o pesquisador tem como objetivo observar algo que já aconteceu.

O método observacional difere do experimental em apenas um aspecto: nos experimentos o cientista toma providências para que alguma coisa ocorra, a fim de observar o que se segue, ao passo que no estudo por observação apenas observa algo que acontece ou já aconteceu. (Gil, 2008, p.16).

Dessa maneira, este pesquisador observou a rotina diária de uma organização, levando em consideração as dinâmicas laborais dos funcionários que se consideram gays afeminados (população alvo deste estudo) com outros funcionários das diversas orientações sexuais existentes, bem como das dinâmicas provenientes do ambiente de trabalho, que envolve a motivação no trabalho, o espírito de trabalho colaborativo etc.

Para operacionalizar a coleta de dados, buscou-se utilizar o diário de observação, uma vez que a pesquisa está envolvida no cenário de trabalho é essencial implementar procedimentos de observação que assegurem uma análise profunda e detalhada das especificações investigadas. O uso de um diário de observação torna-se particularmente relevante nesse contexto, pois permite ao pesquisador registrar de forma sistemática e reflexiva os comportamentos, interações e percepções no ambiente desenvolvido.

Cada procedimento adotado desempenha um papel crucial no andamento da pesquisa, fornecendo insights importantes sobre como as capacitações impactam a eficiência e o desempenho dos colaboradores. O diário, ao capturar não apenas eventos objetivos, mas também as nuances e subjetividades do contexto, é uma ferramenta indispensável para compreender de maneira abrangente a dinâmica organizacional e os efeitos das iniciativas de desenvolvimento. Assim, “o estudo de campo tende a utilizar muito mais técnicas de observação do que de interrogação.” (GIL, 2008, p. 57).

Dando relevância ao pensamento de Gil e Minayo que o diário de observação proporciona um registro contínuo e detalhado, essencial para a análise subsequente do estudo, Gil (2017) destaca ainda que ele é essencial para registrar, de forma sistemática, as observações feitas durante o trabalho de campo, permitindo uma análise mais detalhada e reflexiva das especificidades sociais. Minayo (2012), por sua vez, enfatiza que o diário de campo possibilita ao pesquisador organizar e interpretar os dados encontrados, incluindo percepções pessoais, de maneira a enriquecer a compreensão do contexto treinado.

3.4 Plano de coleta de dados

Para a coleta de dados, a observação foi realizada no período 01/03/2024 até 31/03/2024 e, conforme o inciso VII do Art. 1º da Resolução 510 de 2016 do Conselho Nacional de Saúde (CNS), que regula as atividades de pesquisa envolvendo seres humanos, os resultados se enquadram em situações que emergiram espontaneamente e contingencialmente na prática profissional deste pesquisador. Os dados de nenhum sujeito foram revelados e nenhuma identidade foi descrita neste trabalho.

Diante do exposto utilizou-se técnica de observação direta com auxílio de um diário de observação no período de coleta de dados para registrar os fatos durante um mês em específico todas as segunda e sexta-feira em decorrência de já existir um momento de alinhamento com a equipe nesses dias, de tal modo serão analisados semanalmente aspectos importantes do objeto de estudo com total ciência da análise perante aos envolvidos, no que desrespeito a comportamento, padrões, desafios enfrentados e estratégias de adaptação ou resistência.

Além disso, as características detalhadas abaixo, serviram de norte para o sucesso dessa construção científica de estudo a diversidade de gênero com ênfase nos indivíduos gays afeminados.

i) Interações com a equipe

Relações interpessoais de como é recebido e tratado pelos colegas; dinâmica de comunicação troca de informações; Percepção de liderança e posição com interação aos líderes e subordinados.

ii) Interações com o público

Recepção aos clientes, como reagem diante do atendimento; Adaptação comportamental diante ao público; Preconceito ou estereótipos.

iii) Expressão e identidade

Personalidade diante do ambiente profissional; Conformidades ou resistência as normas impostas pela empresa.

iv) Impacto no clima organizacional

Influência sobre a equipe se existe abertura; Efeito no atendimento ao cliente maneira como se posiciona diante do suporte dúvidas em serviço.

v) Reflexões do pesquisador

Percepções subjetivas de como se porta clientes, demais funcionários e o profissional observado além de fatores contextuais interno e externo.

Após a realização de um mês de observação por meio do diário de campo, foi possível compreender de forma detalhada como um gay afeminado interage no ambiente de trabalho, tanto com a equipe quanto com o público. Além do impacto de sua presença nas relações interpessoais, as respostas do público ao atendimento prestado e as respostas da equipe, sejam de acolhimento ou resistência.

3.5 População e amostra

Na pesquisa que aborda diversidade e inclusão de gênero, a definição precisa da população e da amostra desempenha um papel crucial para assegurar que os dados coletados sejam verdadeiramente representativos e que as conclusões possam ser consideradas válidas e aplicáveis. Uma seleção criteriosa desses elementos é vital para capturar a diversidade de experiências e perspectivas presentes no grupo estudado, permitindo uma análise mais abrangente e fundamentada.

Diante dessa apresentação podemos entender a população como um conjunto de componentes que estão integralmente ligadas com o objeto de pesquisa do pesquisador. Segundo Gil que define que "População é o conjunto de elementos que possuem as características que serão estudadas e que são de interesse para a pesquisa." (Gil, 2008, p. 104).

Outra definição sobre "População é o conjunto de elementos que possuem as mesmas características definidas para um estudo específico, servindo de base para a análise e a obtenção de resultados." (Marconi & Lakatos, 2003, p. 84).

Dessa maneira, os elementos que possuem a mesma característica específica são os gays afeminados da organização pesquisada. Além disso, funcionários com outras orientações sexuais também foram observados, mas são tidos como população secundária, isto é, estes são apenas variáveis que fazem com que a população-alvo gere resultados dado o método de observação.

Para finalizar, em relação a amostragem sendo ela pequena e não-representativa, é importante destacar que, embora possa ser útil para estudos exploratórios ou para compreender características específicas de um grupo, não

permite a generalização dos resultados para toda a população-alvo. Segundo Gil (2010), uma amostragem contida envolve a validade externa da pesquisa, pois limita as inferências que podem ser feitas com base nos dados encontrados.

Conforme afirmam Pradanov e Freitas (2013), “a amostragem não probabilística, por ser direcionada a critérios subjetivos, limita as possibilidades de generalização dos resultados” (p. 95). Assim, seu uso deve ser justificado e relacionado aos objetivos específicos da investigação conforme nosso estudo de diversidade de gêneros e a inserção de gays afeminado nas organizações privada.

Definindo isso, podemos entender como conceito sobre amostra segundo Pradanov e Freitas (2013):

“Amostra é parte da população ou do universo, selecionada de acordo com uma regra ou um plano. Refere-se ao subconjunto do universo ou da população, por meio do qual estabelecemos ou estimamos as características desse universo ou dessa população. A amostra pode ser probabilística e não probabilística.” (Pradanov e Freitas 2013, p. 98).

Destacamos que a observação da amostra foi conduzida a partir da posição hierárquica ocupada pelo pesquisador dentro da entidade de estudo. Essa posição permitiu uma participação nas nuances das relações de trabalho, proporcionando uma compreensão mais detalhada das interações entre os indivíduos gays, héteros e cisgêneros presentes no ambiente organizacional. Essa proximidade funcional flexibilizou e potencializou a seleção das dinâmicas comportamentais e sociais que ocorrem no cotidiano laboral, permitindo ao pesquisador captar com maior profundidade as singularidades e desafios enfrentados em suas interações. Essa abordagem, contribuiu significativamente para enriquecer a análise qualitativa das relações de trabalho e suas implicações no contexto estudado, dando ênfase na amostragem por convivência.

A inserção do pesquisador no contexto organizacional pode tanto facilitar o acesso às interações e comportamentos dos indivíduos observados quanto influenciar a forma como esses indivíduos se comportam em sua presença. Essa dualidade destaca a importância de refletir sobre o possível efeito da reatividade nas observações feitas, ou seja, a tendência de os participantes ajustarem suas atitudes

e devido à percepção de estarem sendo observados por alguém em posição de liderança.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção apresenta os principais resultados da pesquisa, interpretando os dados encontrados à luz dos objetivos propostos e do referencial teórico elaborado. Os resultados são analisados de forma crítica, buscando relacionar as questões centrais do estudo, identificando padrões, tendências e divergências. Além disso, a discussão aprofunda os significados desses resultados, avaliando suas implicações práticas e teóricas, bem como suas limitações e contribuições possíveis para estudos futuros.

A pesquisa foi conduzida por meio de uma abordagem exploratória e descritiva, com a coleta de informações provenientes de diversas fontes, como livros, artigos acadêmicos, sites, documentos e outros materiais que abordam a temática da diversidade de gênero e complementam a base de observação do objeto de estudo. O foco central foi a análise de conteúdos relacionados aos desafios e características dos gays afeminados nas organizações privada, com o objetivo de enriquecer a compreensão sobre o tema. O público-alvo deste estudo são pessoas que se identificam como gays afeminados e que estão inseridas no mercado de trabalho. Os resultados e divulgação foram desenvolvidos com base na escassa da literatura disponível sobre o assunto, que, embora limitada, trouxe contribuições valiosas para o avanço da pesquisa.

Conforme Gil (2017), o método exploratório e descritivo é essencial para pesquisas que buscam compreender as preferências pouco investigadas, pois permite uma análise inicial que pode servir de base para estudos futuros mais aprofundados. Nesse contexto, a combinação de fontes diversas fortalece a análise e amplia a compreensão do tema, mesmo diante de limitações bibliográficas.

Diante do exposto, segue-se para uma análise detalhada dos resultados obtidos, acompanhados de uma discussão crítica e interpretativa sobre os fatos observados ao longo do período de estudo. Etapa esta, que busca compreender os dados encontrados e a conexão do referencial teórico adotado, identificando padrões, destacando contribuições relevantes e considerando possíveis limitações. Por meio dessa abordagem, pretendendo fornecer uma visão integrada das descobertas, suas implicações práticas e teóricas, além de contribuir para um entendimento mais amplo do tema em questão.

4.1 Identificação das barreiras no processo de inserção e permanência no mercado de trabalho

Durante o período de observação, foi possível identificar barreiras enfrentadas por gays afeminados, tanto na parte da inserção quanto na permanência em relação a entrevistas, processos admissionais, cultura da empresa. No entanto, houve avanços e valorização do trabalho de um colaborador que foi promovido, mas no desencadear da observação do ambiente ocorreu o desligamento de um dos colaboradores, evidenciando desafios relacionados à adaptação no ambiente organizacional. Episódios de discriminação indireta, como comentários, piadinhas, brincadeiras sobre aparência e comportamento, reforçam a persistência de preconceitos que afetam o engajamento e a estabilidade desses profissionais.

Conforme os estudos de Costa; Santos; Almeida (2020):

As expressões de afeminofobia no ambiente corporativo, como piadas e brincadeiras sobre a aparência e o comportamento, são manifestações de preconceito indiretas que impactam diretamente a autoestima e o desenvolvimento profissional de gays afeminados. (Costa; Santos; Almeida, 2020, p. 52).

Com isso, ressalta-se a importância de considerar essas formas de preconceito para promover ambientes mais inclusivos, onde todos os profissionais, independentemente de sua orientação sexual ou identidade de gênero, possam se desenvolver plenamente.

Quadro 1 - Diário de observação

Diário de observação		
Data: 01/03/2024		
Tema	Observação	Impressões pessoais do pesquisador
Reunião mensal (sentimento de participação)	Neste dia indivíduos gays afeminados participaram da reunião e deram suas contribuições e pontos de vistas a respeito dos temas do dia, fechamento de caixa, atendimento ao cliente etc.	Notou-se que os indivíduos estavam à vontade e se expressaram sem nenhum tipo de receio, vergonha ou preconceito que poderia vir de outra parte.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Neste episódio em específico, houve alinhamento das demandas oriundas do mês anterior além de uma visão panorâmica do cenário e as perspectivas de início de mês com relação a atendimento ao cliente, vendas e fechamento de caixa, ocorreu

também um momento de reflexão e respeito ao próximo que surtiu participação da maioria presente fechando assim o debate do dia.

4.1.1 Liderança LGBTQIA+ e Impacto na Cultura Organizacional

Notou-se como a liderança LGBTQIA+ pode transformar a cultura organizacional, promovendo um ambiente mais inclusivo e respeitoso. Os líderes gays ajudam a quebrar barreiras, criando uma atmosfera de acessibilidade e empatia, o que fortalece a colaboração e a criatividade nas equipes. Isso também resulta em maior satisfação dos colaboradores, que se sentem mais valorizados, e melhora a imagem da empresa no mercado, destacando-a como socialmente responsável. A presença desses líderes tem, portanto, um impacto positivo no engajamento e na retenção de talentos.

Ramos e Cerqueira-Santos (2020, p. 160) sugerem que, ao desafiar as normas de gênero tradicionais, os líderes gays afeminados podem ter um papel importante na construção de uma cultura organizacional mais inclusiva, superando estigmas e promovendo um ambiente de trabalho mais democrático e colaborativo.

Quadro 2 - Diário de observação

Diário de observação		
Data: 04/03/2024 a 08/03/2024		
Tema	Observação	Impressões pessoais do pesquisador
Liderança e Cultura	O líder gay afeminado conduziu uma sessão de feedback individual. Os colaboradores demonstraram receptividade e respeito, seguindo orientações sem resistência. Durante o intervalo, foi observado que pessoas gays e cisgêneros conversavam de forma descontraída, abordando tanto temas pessoais quanto profissionais.	A postura assertiva e empática do líder foi crucial para criar um ambiente de confiança e aceitação durante a atividade. A postura assertiva e empática do líder foi crucial para criar um ambiente de confiança e aceitação durante a atividade.

Fonte: Elaborado pelo autor (2024)

Durante as observações realizadas no ambiente organizacional, destacou-se o impacto positivo percebido da presença de líderes gays na dinâmica e na cultura da instituição. Em conversas informais e momentos de interação, verificou-se que a equipe demonstrava maior abertura e receptividade às mudanças propostas por esses líderes. A postura inclusiva e empática dos mesmos parece estimular um ambiente mais colaborativo e acolhedor, refletindo diretamente na percepção da equipe. Observações indicaram que a postura inclusiva dos líderes é frequentemente um fator determinante para a aceitação e valorização da diversidade na equipe.

4.1.2 A Relevância da Expressão de Gênero no Ambiente de Trabalho

Ao refletir sobre a expressão de gênero no ambiente de trabalho, observou-se como ela é fundamental para a construção de um ambiente saudável e inclusivo. Quando os colaboradores podem expressar sua identidade de gênero livremente, isso contribui para um clima de respeito e liberdade, fortalecendo a confiança e o engajamento.

Quadro 3 - Diário de observação

Diário de observação		
Data: 11/03/2024 a 15/03/2024		
Tema	Observação	Impressões pessoais do pesquisador
Treinamento e Avaliações de integração	Um treinamento foi conduzido para reforçar a importância da diversidade e inclusão no ambiente de trabalho. Um líder gay elogiou e reconheceu publicamente os resultados de todos os colaboradores, reforçando a importância da inclusão como valor organizacional.	A atividade foi bem recebida, mas alguns participantes cisgêneros expressaram dúvidas sobre a aplicação prática dos conceitos. Esse reconhecimento público fortaleceu a percepção de inclusão e liderança positiva no ambiente de trabalho.

O tema da expressão de gênero também emergiu como um ponto relevante nas interações do dia a dia. Observou-se que, embora a maioria dos colaboradores pareça adotar uma postura de respeito às diferenças, há ainda resistência por parte de alguns em relação ao progresso de indivíduos que não se conformam aos estereótipos tradicionais de gênero. Conforme Ramos e Cerqueira-Santos (2020, p.

160), “a afeminação, muitas vezes associada a uma fragilidade de poder, dificulta o reconhecimento de liderança de indivíduos que não se enquadram nas normas tradicionais de gênero”. Além disso, estudos mostram que essa resistência se estende também a outros grupos, como negros e mulheres, que enfrentam barreiras devido ao racismo e sexismo, ou que prejudicam sua subida a posições de poder.

Em momentos de interação mais tensos, como discussões sobre decisões estratégicas, percebi que a expressão de gênero de alguns indivíduos influenciava sutilmente as reações dos outros, mesmo que de maneira implícita. Essa percepção foi reforçada em discussões sobre reputação corporativa e responsabilidade social.

4.1.3 Impacto da Inclusão LGBTQIA+ na Imagem Corporativa

Ao perceber como a inclusão LGBTQIA+ realmente transforma a percepção de uma empresa no mercado. Organizações que abraçam a diversidade e promovem um ambiente inclusivo não só ganham respeito, mas também constroem uma imagem mais positiva perante seus clientes e colaboradores mesmo diante de todas as adversidade e preconceitos.

Quadro 4 - Diário de observação

Diário de observação		
Data: 18/03/2024 a 22/03/2024		
Tema	Observação	Impressões pessoais do pesquisador
Dinâmica e atendimento ao cliente.	Participantes heteros e gays afeminados colaboraram em uma dinâmica para resolver um problema organizacional. A liderança emergente foi prontamente ativa. Um colaborador gay afeminado liderou uma interação complexa com um cliente, solucionando o problema rapidamente e obtendo elogios.	A liderança foi bem aceita, mas houve momentos em que piadas veladas sugeriram a existência de desconforto entre colegas. A competência técnica se destacou, mas comentários sutis de colegas sugerem que estereótipos ainda influenciam percepções internas.

A inclusão de pessoas gays foi amplamente percebida como positiva para a imagem corporativa. Durante as observações, ficou claro que a diversidade é cada vez mais vista como um valor agregado, especialmente por organizações que buscam

atrair talentos e consumidores que valorizam práticas inclusivas. A aceitação da inclusão como um diferencial competitivo demonstra que o mercado está se movendo em direção a uma valorização mais ampla da diversidade como um ativo estratégico.

Embora a inclusão seja percebida como essencial, as organizações ainda não estão fazendo esforço suficiente para promover a inclusão de pessoas gays em suas equipes. Lopes (2017, p. 45) argumenta que “as resistências internas, muitas vezes invisíveis, dificultam a implementação de políticas inclusivas que realmente promovem a inclusão de gays nas equipes”, o que reflete a desconexão entre o reconhecimento da diversidade como um valor e sua aplicação prática dentro das organizações.

Essa percepção foi reforçada durante as interações observadas, onde práticas inclusivas eram mais simbólicas do que efetivas. Notou-se que para a inclusão deixar de ser um discurso e se torne prática, é essencial que as empresas adotem políticas claras, promovam treinamentos e ofereçam suporte ativo às minorias.

4.1.4 Identidade de Gênero e Vida Profissional

Quando os colaboradores têm a liberdade de viver sua identidade de gênero de forma autêntica no trabalho, isso pode levar a um maior senso de pertencimento e confiança. Moura e Nascimento (2021, p. 60) enfatizam: “Quando as organizações permitem que seus colaboradores vivam de forma autêntica, independentemente de sua identidade de gênero, isso cria um ambiente de trabalho mais inclusivo e acolhedor além do aumento da confiança e do pertencimento entre os membros da equipe.” No entanto, ainda existem desafios, como a necessidade de ambientes de trabalho mais inclusivos e sensíveis às questões de gênero.

A falta de acessibilidade pode resultar em estresse e diminuição da produtividade além de doenças do século como depressão e ansiedade. Gondim (2002, p. 55) afirma que “a falta de ambientes de trabalho emocionalmente saudáveis, que consideram as questões individuais dos colaboradores, pode levar a quadros de estresse específico, ansiedade e até depressão, afetando diretamente a produtividade e o bem-estar do trabalhador.” Portanto, é evidente que a falta desse ambiente inclusivo e acolhedor, que apesar das questões de gênero, não só prejudica a saúde mental dos colaboradores, mas também compromete o desempenho organizacional.

Quadro 5 - Diário de observação

Diário de observação		
Data: 25/03/2024 a 29/03/2024		
Tema	Observação	Impressões pessoais do pesquisador
Reunião de planejamento estratégico	Pessoas LGBTQIA+ participaram ativamente, propondo soluções inovadoras e destacando-se como articuladoras importantes no grupo. Um colaborador gay afeminado foi alvo de comentários informais sobre seu estilo, mas recebeu apoio imediato de colegas.	As contribuições foram reconhecidas pelos gestores, mas houve certa hesitação inicial por parte de alguns membros mais tradicionais. A situação mostrou a existência de preconceitos velados, mas também destacou a força de apoio entre os colaboradores.

As organizações precisam equilibrar a autenticidade e o profissionalismo, promovendo um espaço seguro onde os colaboradores se sintam livres para serem quem são, esses aspectos devam ser tratados de forma distinta, sugerindo a existência de tensões entre a valorização da individualidade e a expectativa de neutralidade no ambiente profissional.

Durante reuniões e discussões em grupo, foi possível observar que as ideias mais disruptivas muitas vezes vinham de equipes diversas e colaborativas. A diversidade não é apenas um valor ético, mas também um catalisador para a criatividade e a inovação organizacional.

4.2 Impactos do preconceito na qualidade de vida e bem-estar

O preconceito no ambiente de trabalho representa um fator determinante na qualidade de vida e no bem-estar dos colaboradores, afetando diretamente sua saúde mental e emocional as experiências de discriminação podem gerar sentimentos de exclusão, ansiedade e desmotivação, comprometendo a capacidade do indivíduo de desempenhar suas funções de maneira eficaz. Esse impacto é ainda mais preocupante quando se considera que ambientes organizacionais permeados por preconceitos que promovem desigualdades, perpetuam práticas de exclusão e criam barreiras para o desenvolvimento pessoal e profissional.

Como ressalta Fischer (2007), “o bem-estar organizacional está intimamente ligado à percepção de justiça e igualdade, sendo essencial a implementação de políticas que garantam um ambiente inclusivo e respeitoso” (p. 65). A discriminação no ambiente de trabalho, muitas vezes sutil, gera um ciclo de insegurança e estresse, ao enfrentar estigmas, esses colaboradores se sentem desvalorizados, forçados a esconder sua identidade para evitar críticas, o que pode diminuir sua autoestima e aumentar o sentimento de frustração.

Moura e Nascimento (2021) destacam que a resistência aos traços afeminados no trabalho frequentemente leva gays afeminados a adotar comportamentos de autopreservação, como esconder sua identidade ou modificar seu comportamento para evitar estigmas. Isso ocorre porque, ao expressar sua identidade de gênero de forma mais visível, esses profissionais enfrentam resistência e discriminação, o que impacta diretamente seu bem-estar (Moura & Nascimento, 2021).

Além disso, o atendimento ao público, muitas vezes, intensifica esses desafios, pois a interação direta com clientes pode trazer à tona preconceitos mais explícitos, comentários negativos ou olhares de julgamento prejudicam a confiança e o bem-estar desses colaboradores, criando um ambiente de trabalho hostil e desgastante.

4.3 Estratégias de autovalorização e desenvolvimento profissional

Os gays afeminados observados demonstram uma série de estratégias de autovalorização e desenvolvimento profissional para superar as resistências e preconceitos que enfrentam no ambiente de trabalho. Uma das principais práticas adotadas é a busca constante pela excelência no desempenho das suas funções. Eles se dedicam a aprimorar suas habilidades, mostrando competência e confiança para garantir que seu profissionalismo seja reconhecido, independentemente das adversidades. Essa postura não só fortalece sua posição dentro da empresa, mas também reduz as chances de serem subestimados ou marginalizados.

Moura, Nascimento e Barros (2017) também discutem como a feminilidade excessiva dos gays afeminados nos ambientes de trabalho é muitas vezes vista como um obstáculo ao sucesso profissional. Isso leva esses indivíduos a buscar uma validação constante para provar sua competência e capacidade de seleção de suas funções, o que muitas vezes os coloca em uma posição de adaptação constante e resistência às normas condicionais (Moura, Nascimento & Barros, 2017).

Nas empresas privadas, muitos desses indivíduos buscam reconhecimento por meio da construção de uma reputação sólida, focando em entregar resultados consistentes e em ser vistos como referência em suas áreas. Alguns utilizam as redes de apoio dentro da empresa, procurando aliados e colegas que possam oferecer suporte, seja no desenvolvimento de suas carreiras ou no enfrentamento de atitudes preconceituosas.

A resiliência é uma outra característica marcante desses profissionais. Quando enfrentam resistências ou preconceitos, muitos adotam atitudes como o foco no autoconhecimento e na busca por autoaceitação, o que lhes permite não só resistir aos desafios, mas também usá-los como alavancas para o crescimento pessoal e profissional. Exemplo disso são as situações em que, diante de estigmas, eles respondem com assertividade e respeito, reafirmando sua identidade sem medo de represálias, o que reflete uma forma de autovalorização frente ao preconceito.

Além disso, esses indivíduos frequentemente buscam oportunidades de desenvolvimento profissional, participando de cursos, treinamentos e eventos que lhes permitem expandir seus conhecimentos e ampliar suas redes de contatos. A proatividade em buscar novos desafios e se aprimorar constantemente é uma resposta direta às dificuldades enfrentadas, e demonstra como a busca pela evolução pessoal é essencial para sua construção de um caminho profissional sólido e bem-sucedido.

5 CONCLUSÃO

Por meio desse desfecho de estudo retornamos a pergunta norteadora da pesquisa proposta inicialmente: "Como são vistos e aceitos os gays que se identificam ou se sentem afeminados dentro das entidades privadas?" que por vez teve como objetivo compreender como os gays afeminados são vistos e aceitos, bem como analisar e relacionar os processos de inserção no mercado de trabalho, em específico nas organizações privadas.

A análise realizada neste trabalho permite concluir que a inserção de gays afeminados em organizações privadas não é apenas um desafio individual, mas sim uma questão sistêmica que envolve barreiras culturais, estruturais e emocionais, profundamente enraizadas na sociedade. O problema de pesquisa, que buscava entender como esses profissionais são percebidos e aceitos dentro das organizações, foi validado através de observações no ambiente de trabalho e do referencial teórico que abordava a questão da diversidade de gênero e dos preconceitos relacionados à orientação sexual e identidade de gênero.

As evidências obtidas, principalmente por meio dos diários de observação, mostram que os gays afeminados enfrentam um duplo estigma: um relacionado à sua orientação sexual e outro à sua performatividade de gênero. As organizações, em sua maioria, ainda operam dentro de uma estrutura heteronormativa e rigidamente definida, onde os comportamentos e as expressões de gênero estão estreitamente ligados a estereótipos de masculinidade.

Nesse sentido, a vivência de um gay afeminado, que frequentemente desafia as normas de gêneros esperados, resulta em uma discriminação velada ou explícita. Comentários depreciativos, estereótipos e atitudes discriminatórias, ainda que muitas vezes sutis, como piadinhas ou excluídas de atividades laborais são comuns e impactam diretamente o bem-estar emocional, psicológico e profissional desses indivíduos.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa se ancora em conceitos cruciais sobre a diversidade de gênero, a afeminofobia, e as limitações estruturais da cultura organizacional. A literatura de Moura *et al.* (2017) e Nascimento (2003) trouxeram à tona o impacto negativo das normas de gênero tradicionais e como elas configuram um campo de trabalho hostil para aqueles que não se enquadram nas expectativas. Além disso, a diferenciação entre "diversidade" e "inclusão", conforme discutido por

Verna Myers (2021), foi essencial para refletir sobre a necessidade de ir além de uma mera política de diversidade e criar um ambiente genuinamente inclusivo, no qual a diversidade de gênero não apenas seja aceita, mas reconhecido e valorizado como um diferencial estratégico.

Uma das explicações mais claras deste estudo é a percepção de que a diversidade de gênero, embora amplamente discutida, ainda enfrenta resistência em várias organizações privadas. Mesmo aqueles que implementam políticas de diversidade e inclusão muitas vezes falham na prática, por não conseguirem mudar a mentalidade dos colaboradores ou por não aplicarem tais políticas de forma eficaz.

A inclusão verdadeira não se resume à presença de gays afeminados no ambiente corporativo, mas sim na criação de condições que garantam a igualdade de oportunidades, a eliminação da discriminação e o respeito à individualidade de cada colaborador. Como Myers (2021) ilustra, “a inclusão é mais do que ser convidado para a festa; trata-se de ser convidado a dançar”, ou seja, ser plenamente integrado e valorizado, não apenas aceito.

Além disso, uma pesquisa também apontou que muitos gays afeminados desenvolvem estratégias de autovalorização e resistência para lidar com as dificuldades impostas. Essas estratégias envolvem, entre outras coisas, a busca pela excelência profissional, a construção de uma imagem sólida e confiável, e o uso de redes de apoio dentro da organização para minimizar o impacto das dificuldades.

O foco na resiliência e no aprimoramento constante das competências profissionais tem sido um mecanismo crucial para garantir sua permanência no mercado de trabalho e sua ascensão profissional, apesar das barreiras enfrentadas.

Entretanto, o estudo revela que a pressão para "se adaptar" às normas corporativas muitas vezes leva os gays afeminados a esconder sua identidade ou a modificar sua postura, o que prejudica a construção de um ambiente de trabalho saudável. O ciclo de discriminação e resistência torna-se, assim, um obstáculo tanto para o indivíduo quanto para a própria organização, que perde a oportunidade de explorar a diversidade como um ativo tático.

No campo das políticas organizacionais, a pesquisa prevê uma lacuna significativa entre a teoria e a prática. Embora muitas organizações afirmem adotar políticas de inclusão, a realidade mostrou que a implementação dessas políticas ainda é insatisfatória. O desenvolvimento de treinamentos sobre o tema, a promoção de um ambiente de trabalho seguro e a criação de políticas que tratem a diversidade como

uma estratégia diferencial são essenciais para que a inclusão se torne uma prática diária, não um discurso vazio.

Por fim, este estudo reafirma que a inserção de gays afeminados no mercado de trabalho e em cargos de liderança deve ser vista não apenas como uma questão de justiça social, mas também como uma estratégia empresarial inteligente. Organizações que desenvolvem abraçar a diversidade e criar um ambiente inclusivo tendem a ser mais inovadoras, engajadas e competentes.

O desafio que se coloca é que, para que isso se torne realidade, é necessário que as empresas façam mais do que adotarem políticas de inclusão; elas precisam transformar suas culturas organizacionais, educando seus colaboradores, desafiando estereótipos e, principalmente, oferecendo um espaço seguro e acolhedor para todos.

Portanto, a conclusão deste trabalho aponta para a necessidade urgente de mudanças profundas nas culturas organizacionais, tanto que diz respeito à implementação de políticas públicas quanto ao nível das interações diárias entre colegas de trabalho. O caminho para uma sociedade mais inclusiva no mercado de trabalho passa, indiscutivelmente, pela valorização da diversidade de gênero e pela desconstrução de estigmas que ainda persistem nas relações laborais.

REFERÊNCIAS

ALVINO-BORBA, A.; MATA-LIMA, H. **Sustentabilidade e inclusão social: práticas de desenvolvimento humano no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução n.º 510, de 7 de abril de 2016. **Dispõe sobre as normas aplicáveis às pesquisas em Ciências Humanas e Sociais que utilizam metodologias próprias dessas áreas**. Diário Oficial da União, seção 1, Brasília, DF, p. 44, 24 maio 2016. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/Reso510.pdf>. Acesso em: 20 nov. 2024.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 20 nov. 2024.

BRASIL. Lei nº 9.029, de 13 de abril de 1995. **Proíbe a adoção de qualquer prática discriminatória e limitativa para efeito de acesso à relação de emprego, ou sua manutenção**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9029.htm. Acesso em: 20 nov. 2024.

BRASIL. Lei nº 7.716, de 5 de janeiro de 1989. **Define os crimes decorrentes de preconceito de raça ou de cor**. Brasília, DF: Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7716.htm. Acesso em: 20 nov. 2024.

BEUREN, I. M. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

BUTLER, J. **Problemas de gênero: feminismo e a subversão da identidade**. Routledge, 1990.

CATÓ. **Comunidade LGBTQIA+ no mercado de trabalho e seus desafios**. Disponível em: <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/lgbt/comunidade-lgbtqiano-mercado-de-trabalho-e-seus-desafios/>. Acesso em: 08 abr. 2023.

CERDEIRA DE SOUZA, D.; HONORATIVO, EJS; BEIRAS, A. **Discriminação contra homossexuais no mercado de trabalho: revisão da literatura**. Revista Nova Perspectiva Sistêmica, v. 1, pág. 1-20, 2021. DOI: <https://doi.org/10.17058/psiunisc.v5i1.15452>.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2014.

COSTA, PR; SANTOS, FM; ALMEIDA, JT **Expressões de preconceito no ambiente corporativo: um estudo sobre afeminofobia**. Revista Brasileira de Psicologia Organizacional e do Trabalho, v. 45-58, 2020.

CUNHA, MA **Preconceito e resistência no ambiente corporativo: o papel das lideranças na inclusão**. Rio de Janeiro: Editora DEF, 2016.

DINIZ, Ana Paula Rodrigues et al. **Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais**. *Revista Economia & Gestão*, v. 31, pág. 93-114, 2013. Acesso em: 28 mar. 2023.

FERREIRA, RC **O gay no ambiente de trabalho: análise dos efeitos de ser gay nas organizações contemporâneas**. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2007.

FERREIRA, LM; ALMEIDA, TS **Barreiras culturais e organizacionais para a inclusão de minorias sexuais no mercado de trabalho**. *Revista Gestão e Desenvolvimento Sustentável*, v. 80-92, 2020.

FISHER, AL **Gestão de Clima Organizacional e Cultura**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GIL, AC **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, AC **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GIL, AC **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, AC **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GARCIA, AG; SOUZA, EM **Sexualidade e trabalho: estudo sobre a discriminação de homossexuais masculinos no setor bancário**. *Revista de Administração Pública*, v. 44, p. 1353-1377, 2010. Acesso em: 28 mar. 2023.

GONDIM, SMG **Inteligência emocional e trabalho: Contribuições e desafios para a gestão de pessoas nas organizações**. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, v. 2, pág. 53-60, 2002.

KERLINGER, FN **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980.

LOPES, CA **Cultura organizacional e diversidade: impactos no desempenho e inovação empresarial**. São Paulo: Editora ABC, 2017.

MARCONI, MA; LAKATOS, EM **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MINAYO, MC de S. **O Desafio do Conhecimento: Pesquisa Qualitativa em Saúde**. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2012.

MOURA, P.; NASCIMENTO, R. **Diversidade e inclusão no ambiente corporativo: desafios e possibilidades**. São Paulo: Editora XYZ, 2021.

MOURA, RG de; NASCIMENTO, RP **O gay afeminado nas organizações: uma tensão permanente com padrões heteronormativos.** Revista Estudos Feministas, v. 1º, 21 jul. 2021.

MOURA, RG; NASCIMENTO, RP; BARROS, DF **O problema não é ser gay, é ser feminino: o gay afeminado nas organizações.** Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade, v. 11, pág. 1478-1541, 2017.

MOURA, R.; NASCIMENTO, A.; BARROS, P. **Afeminofobia no Trabalho: A Invisibilização de Gays Afeminados no Contexto Organizacional.** Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade, 2017.

NASCIMENTO, ES **Alternativas de mercado de trabalho para as travestis de Aracaju.** Aracaju: Ministério da Justiça, 2003.

PAULO, R.; GUIMARÃES. **Estatística e Pesquisa de Opinião.** Disponível em: https://docs.ufpr.br/~prbg/public_html/ce003/ESTAT%C3%8DSTICA%20E%20PESQUISA%20DE%20OPINI%C3%83O%201a%20parte.pdf. Acesso em: 11 jul. 2023.

PEREIRA, SJN; AYROSA, EAT **Estigma, consumo e identidade de gênero entre gays.** Anais do Encontro de Marketing da ANPAD, Florianópolis, SC, Brasil, IV, 2010.

PRODANOV, CC; FREITAS, EC de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMOS, M. de M.; CERQUEIRA-SANTOS, E. **Afeminação, hipermasculinidade e categoria.** Arquivos Brasileiros de Psicologia, v. 159-172, abr. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.36482/1809-5267.ARB2020v72i2p159-172>. Acesso em: 10 nov. 2024.

SEVERINO, AJ **Metodologia do trabalho científico.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SILVA, R. B.; SILVA, L. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições, 70, pág. 225. 1977.

SILVA, RM; OLIVEIRA, MS **Clima Organizacional e Bem-Estar no Trabalho: Reflexões Teóricas e Práticas.** Recife: EDUFPE, 2018.

SIQUEIRA, MVS; ZAULI-FELLOWS, A. **Diversidade e identidade gay nas organizações.** Anais do Encontro de Estudos Organizacionais, Porto Alegre, RS, Brasil, IV, 2006.

SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. ADO 26/DF - **Ação Direta de Inconstitucionalidade por Omissão.** Julgamento: 13 jun. 2019. Disponível em: <http://www.stf.jus.br>. Acesso em: 20 nov. 2024.

TELLES, TG **Os pilares da desigualdade: impactos e consequências no desenvolvimento de uma sociedade.** Jusbrasil, 3 abr. 2021. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/os-pilares-da-desigualdade/1188346616>. Acesso em: 20 nov. 2024.

THOMAS, RR Jr. **Além da raça e do gênero: liberando o poder de sua força de trabalho total gerenciando a diversidade.** Nova York: AMACOM, 1991.

TRAVESTI, A.; JÚNIOR, LF **A resistência à diversidade no mundo do trabalho: uma análise interseccional.** Revista Brasileira de Estudos Organizacionais, v. 112-130, 2021.

VAGAS PARA NEGÓCIOS. **Diversidade e inclusão social podem impactar a marca empregadora.** Vagas for Business, 3 maio 2021. Disponível em: <https://blog-forbusiness.vagas.com.br/diversidade-inclusao-impacto-marca-empregadora/>. Acesso em: 20 nov. 2024.

WIXEY, S.; JONES, P.; LUCAS, K.; ALDRIDGE, M. **Medindo a acessibilidade como experimentada por diferentes grupos socialmente desfavorecidos.** Londres: Grupo de Estudos de Transporte, Universidade de Westminster, 2005.